

D i s s e r t a t i o n

Zur Erlangung der Würde eines Doktors der

Staatswissenschaften

vorgelegt der Philosophisch-Historischen Fakultät

der Universität Basel

Die deutschen Diskonhäuser

von

Ulf Cloppenburg

Düsseldorf

1968

D i s s e r t a t i o n

Zur Erlangung der Würde eines Doktors der

Staatswissenschaften

vorgelegt der Philosophisch-Historischen Fakultät

der Universität Basel

Die deutschen Diskonhäuser

von

Ulf Cloppenburg

Düsseldorf

Genehmigt von der Philosophisch-Historischen Fakultät
auf Antrag der Herren

Prof.Dr. J. Stohler und Prof.Dr. G. Bombach

Basel, den 1. März 1965

Prof.Dr. Toni Reinhard
Dekan



Die deutschen Diskonthäuser

I. Einführung

1) Aktualität des Themas	S. 1
2) Entstehung und Entwicklung der Diskonthäuser in den USA	S. 2
a) Gründe für das Entstehen	S. 2
b) Allgemeine Entwicklung	S. 3
c) Entwicklung am Beispiel E.J. Korvette	S. 4
d) Wettbewerbssituation	S. 6
e) Gründe für Schwierigkeiten	S. 8
f) Sortiment	S. 9
g) Standort	S. 10
h) Kalkulation	S. 11
i) Beschaffungsmarkt	S. 12
j) Organisationsformen	S. 13
j ₁ Closend door Diskonthaus	S. 13
j ₂ Open door Diskonthaus	S. 14
k) Statistik und Namen der heutigen Diskonthäuser	S. 16
l) Kundenkreis	S. 17
m) Marktanteil	S. 18
n) Entwicklungstendenz der amerikanischen Diskonthäuser	S. 18
3) Entwicklung der Diskonthäuser im Europäischen Ausland	S. 19
a) Schweiz	S. 20
b) Belgien	S. 21
c) Schweden	S. 22
d) Dänemark	S. 22
e) Frankreich	S. 22
f) England	S. 23

4. Entstehung und Entwicklung der Diskont- häuser in Deutschland	25
a) Untersuchung der "Nationale Registrier- kassen GmbH." (1)	25
b) Untersuchung deutscher und schweizeri- scher Konsumgenossenschaften	27
c) Untersuchung der "Nationale Registrier- kassen GmbH." (2)	28
d) Untersuchung der "Deutsche Nestlé A.H."	29
e) Untersuchung des Verfassers	30
ea) Darstellung von 51 Diskonthäusern an Hand einer Befragung	30
eb) Ergebnisse der Befragung	31
f) Sonderentwicklung der Aldi-Diskont	44
5) Definition des Diskonthauses	46
a) Definition des amerikanischen Diskont- hauses	47
b) Diskonthaus der ersten Welle	48
c) Diskonthaus der zweiten Welle	48
d) Diskonthaus in Deutschland	52
 II. <u>Marktstruktur der Diskonthäuser</u>	 52
1) markttheoretische Sicht	53
a) vollkommene Konkurrenz	54
b) Bedeutung der Präferenzen	55
c) unvollkommene Konkurrenz	58
d) polypolitische Absatzkurve	61
e) volkswirtschaftliche Bedeutung der Marktstruktur des Diskonthauses	61
f) Möglichkeiten der Intensivierung von Präferenzen	63
2) Überbetriebliche Organisation	63
a) Interessengemeinschaft der deutschen Diskonthäuser	64
b) Berliner Interessengemeinschaft "Berliner Discount"	64
c) "Verein gegen Preisbindung"	64
d) "Für Sie Genossenschaft"	64
e) Verband deutscher Diskonthäuser	67

<u>III. Betriebsstruktur der Diskonthäuser</u>	68
1. Standortwahl	68
a) Standortwahl des ursprünglichen Diskonthauses	68
b) Standort des modernen Diskonthauses	68
c) Gründe für die veränderte Standortwahl	69
d) Determinanten für die veränderte Standortwahl	70
da) Konkurrenz	70
db) Zahl der Konsumenten	71
dc) Konsumhäufigkeit	72
dd) Verkehr	72
de) Verkaufsraum	73
df) Transportkosten	73
2. Kapitalbedarf	74
a) Höhe des Kapitalbedarfs	74
b) Notwendigkeit der Kapitalbedarfsrechnung	74
c) Determinanten des Kapitalbedarfs	75
ca) Anlagekapitalbedarf	75
cb) Umlaufkapitalbedarf	76
cc) Sonstiger Kapitalbedarf	76
3. Finanzierung	77
a) Veränderung der Finanzierungsge- wohnheiten	77
b) Finanzierungsmittel	78
c) Kapitalarten	79
d) Finanzierungsarten	80
e) Regulierungsarten	81
<u>IV. Betriebliche Warenprozesse</u>	89
1. Beschaffungspolitik	89
a) Beschaffungsplanung	90
b) Beschaffungsdisposition und ihre Bestimmungsfaktoren	91
ba) Qualitäten	91
bb) Mengen	91
bc) Termine	92
bd) Preise	93
be) Uneinheitliche Einkaufskondi- tionen	93

c) Beschaffungstechnik	94
ca) Einkaufsabschluß	95
cb) Beschaffenheitsprüfung	96
cc) Beförderungs- und Lagerwesen	96
cd) Einkaufsabwicklung	97
2. Lagerhaltung	99
a) Historische Entwicklung	99
b) Problematik der mathematischen Lagerhaltung	99
c) Lagerpolitik	104
3. Produktgestaltung	108
a) Begriffsbestimmung	108
b) Notwendigkeit der Produktgestaltung	108
c) Maßnahmen der Produktgestaltung	109
4. Sortiment	111
a) Bedeutung des Sortiments für das Diskontheus	111
b) Sortimentszählung.(Anhang)	112
c) Ergebnisse der Sortimentszählung	112
d) Auswertung der Sortimentszählung für die Sortimentspolitik	130
5. Absatzmethode	133
a) Begriffsbestimmung	133
b) Spezifische Absatzmethode der Diskontheuser	133
<u>V. Betriebliche Leistungsprozesse</u>	134
1. Organisation	134
a) Dispositiver Faktor	135
b) Ausführende Arbeit	135
Kalkulation	138
a) Kalkulationsgedanke der Diskontheuser	138
b) Problematik der Kalkulation bei preisgebundenen Artikeln	139
c) Richtsätze der Kalkulation	140

3. Betriebskontrolle	142
a) Fehlen genauer Kontrollen	142
b) Arten der Kontrolle	142
c) Notwendigkeit der verstärkten Kontrolle	144
4. Werbung	145
a) Gründe für das teilweise Fehlen der Werbung	145
b) Veränderung der Werbetätigkeit	147
c) Darstellung der Werbemaßnahmen	147
d) Spezifisches der Diskonthauswerbung	149
e) Vergleich mit der Werbung amerikanischer Diskonthäuser	151
<u>VI. Besondere Probleme der Diskonthäuser in Deutschland</u>	153
1. Preisbindung	153
2. Verbot der vergleichenden Werbung	156
3. Verwässerung des Begriffes "Diskont"	157
4. Ladenschlußgesetz	158
5. Lieferantenboykott	159
6. Behördliche Bestimmungen	162
<u>VII. Vergleich zwischen dem Diskonthaus und den übrigen Formen des Handels</u>	164
1. Standort	164
2. Kapitalbedarf	165
3. Finanzierung	166
4. Beschaffung	167
5. Marktstruktur	167
6. Organisation	168
7. Lagerhaltung	170
8. Betriebskontrolle	170
9. Produktgestaltung	171

10. Sortimentsgestaltung	171
11. Absatzmethode	172
12. Werbung	173
13. Preispolitik	174

<u>VIII. Zukünftige Entwicklung</u>	181
-------------------------------------	-----

I. Einführender Teil

1. Aktualität des Themas

Seit einiger Zeit findet das Thema "Diskonthaus" auch in Deutschland starkes Interesse. Nicht nur die großen Publikationsmedien wie Fernsehen, Rundfunk und Zeitungen berichten ständig über diese für Deutschland jüngste Vertriebsform. Unter den Verbrauchern selbst wurde die Entstehung der Diskonthäuser mit großer Anteilnahme verfolgt und die weitere Entwicklung diskutiert.

Nach stürmischer Aufwärtsentwicklung der Diskonthäuser in den Jahren 1960 - 1962 war die Presse überzeugt, das Diskonthaus stelle "eine neue Revolution im Einzelhandel" dar. Viele Einzelhändler und Filialbetriebe ahmten die Diskonthäuser nach.

Im Jahre 1963, also nur ein Jahr später, sieht die Presse die Zukunftsaussichten der Diskonthäuser eher düster. Statt sensationeller Umsatzsteigerungen wird von Schwierigkeiten und Konkursen berichtet. Der übrige Einzelhandel ist vom Werbeargument "Diskont" abgerückt.

Wie kam es zu diesem raschen Umschwung?

Zu untersuchen, welchen Anteil an der Bedürfnisbefriedigung der Verbraucher die Diskonthäuser in Deutschland erfüllen und weiter erfüllen können, ist Zweck der vorliegenden Arbeit.

2. Entstehung und Entwicklung der Diskonthäuser in den U S A

Das deutsche Diskonthaus hat seinen Ursprung in den USA. Um die Gründe für das Entstehen der deutschen Diskonthäuser zu verstehen, erscheint es interessant, die dortige Entwicklung zu untersuchen.

a) Gründe für das Entstehen

Das starke Anwachsen der Bevölkerung, besonders in den Großstädten, führte zur Gründung von zahlreichen Trabantstädten und Wohnzentren außerhalb der Städte. Die Verödung der Innenstädte ließ "shopping centers"¹⁾ entstehen, die innerhalb der Vororte oder zumindest in der Nähe liegen. Nach dem Kriege wuchs das Realeinkommen der Nordamerikaner erheblich; Der Nachholbedarf aus dem 2. Weltkrieg war in den 50er Jahren weitgehend befriedigt. Den Produzenten fiel es immer schwerer, die dank der Automation und Rationalisierung ständig steigende Kapazität ihrer Anlagen auszulasten und die Massenproduktion abzusetzen. Sie bemühten sich deshalb, Waren, z.B. Fernsehapparate durch geschicktes Marketing vorzuverkaufen. Der Handel gab damit eine seiner Hauptfunktionen - die Werbung und Einführung neuer Produkte - an die Industrie ab. Doch die Höhe der Handelsspanne änderte sich bei den Warenhäusern wegen steigender Kosten, besonders der Personal- und Lagerkosten, nicht. "Die hohen Handelsspannen sind die Geburtsstätte der Diskonthäuser".²⁾

Der Kerngedanke der Diskonthäuser ist nicht neu. Er besagt: großes Verkaufsvolumen bei kleiner Spanne. Diese Verkaufsidee wurde vorher bereits bei den Supermärkten,

1) shopping center: Einkaufszentrum in den Außenbezirken der Städte,

2) Mellerowicz, K.: Handelsspanne und Diskonthäuser, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, März 1958, S. 145

den "Variety Shops"¹⁾ und den Warenhäusern praktiziert. Dennoch findet dies Prinzip beim Diskonthaus wesentlich stärkere Anwendung. Man war besorgt, die Kosten niedriger zu halten als bei der Konkurrenz, und somit niedrigere Verkaufspreise zu ermöglichen. Die Diskonthäuser verzichteten auf viele Kontrollen, kamen mit weniger Verkaufspersonal aus, die Mieten waren niedriger, der von den Warenhäusern gewährte Service wurde weitgehend abgebaut "oder man macht ihn gebührenpflichtig".²⁾ Die Kreditierung gekaufter Ware wurde entweder nicht durchgeführt oder Fremdinstituten übertragen. Durch die niedrigeren Preise kauften immer mehr Kunden im Diskonthaus. Eine Motivforschung ergab, daß 72 % der befragten Familien in den USA mindestens einmal ein Diskonthaus besuchten.³⁾ Von den Befragten deckten 26 % ihren regelmäßigen Bedarf in Diskonthäusern. Als Gründe wurden angegeben: günstige Preise, viele Waren unter einem Dach, Selbstbedienung und angenehme Ladenschlußzeiten - Diskonthäuser bleiben gewöhnlich an 5 Abenden in der Woche bis 22 Uhr geöffnet.

b) Allgemeine Entwicklung

In den USA hatte sich schon seit mehreren Jahrzehnten der "Bargain Store" entwickelt. Hier konnten Kunden ein begrenztes Warensortiment kaufen. Diese "Bargain Stores" lagen meist in den Zentren der großen Städte. Das Sortiment umfaßte Fotogeräte, Radioapparate, Grammophone und Armeeüberschußware. Nach dem zweiten Weltkrieg entstand eine Übergangsform des Diskonthauses. Hier bot man ein eng begrenztes Sortiment (Kühlschränke, Waschmaschinen, Radio- und Fernsehgeräte und andere Gebrauchsgüter des gehobenen Bedarfs) zu geringeren Preisen an, als sie normalerweise

1) variety shops: Kleinwarenhäuser

2) Gross, Herbert: Die Preisbindung im Handel, Econ-Verlag, 1957 Seite 16

3) "Diskont-Verkäufe in Grenzen", Darmstädter Echo 6.3.63

vom Handel verlangt wurden. Bis ungefähr 1952 war der Anteil des Diskonthauses gemessen am Gesamtvolumen des Detailhandels nur sehr unbedeutend.¹⁾

Die eigentlichen "discount houses" wurden in der zweiten Hälfte der Fünfziger Jahre gegründet.²⁾ Als Merkmal für die Form des Diskonthauses galten vor einigen Jahren einfachste Lokale, meist umgebaute Fabriken oder Lagerhäuser, die mit sparsamer Einrichtung, spärlicher Beleuchtung eine ungeheure Warenfülle zu herabgesetzten Preisen teilweise heute noch anbieten. Sie verzichteten dabei auf jeglichen Service. Denn es stellte sich heraus, daß eine Vielzahl von Verbrauchern die Dienstleistungen wie zum Beispiel frei - Haus - Lieferung, besondere Verpackung, als unerwünscht betrachtet, wenn sie nur preiswert kaufen kann.

Bald jedoch entwickelten sich die Diskonthäuser unterschiedlich.

Einige halten an der oben geschilderten Form fest, während andere eine deutliche "Verbürgerungstendenz" aufweisen. So eröffnete das größte Diskont - Unternehmen, die Firma E.J. Korvette, eine Filiale in New York's elegantester Geschäftsstraße, der Fifth Avenue. Bei den übrigen Diskonthäusern lassen sich hierzu deutliche Parallelen feststellen.

- c) Entwicklung des amerikanischen Diskonthauses am Beispiel E.J. Korvette

1) Ith, Hans: Das Diskonthaus in den USA, Veröffentlichung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Universität Freiburg Schweiz 7, S. 16

2) vergl. "Verschärfter Wettbewerb unter den Diskonthäusern" Fachblatt für Selbstbedienung, Jahrgang 1962 Heft 9, Seite 18

Vor fünfzehn Jahren begann der Gründer, Eugene Verkauf, mit einem Kapital von 4.000.- Dollar, ein beschränktes Sortiment von Markenartikeln unter dem Listenpreis zu verkaufen. Später nahm er ausgefallenerere Artikel auf, die er als Anreiz zum Selbstkostenpreis abgab. Generell arbeitete er mit Spannen zwischen 5 und 20 Prozent. Korvette lag damit mit ihren Preisen im Durchschnitt um 40 Prozent unter denen der Konkurrenz. Die Umsätze stiegen derart, daß verschiedene Produzenten anfänglich auferlegte Liefer-sperren nicht lange aufrecht halten wollten. Verkauf bot seine Waren in zunehmendem Maße als Handelsmarken an, um die Bestimmungen des "Fair Trade Act" zu umgehen.¹⁾ Dank des steigenden Verkaufs erhielt Korvette günstige Einkaufs-preise, so daß 1950 der Umsatz bereits 2.000.000.- Dollar betrug. Im Jahre 1962 besteht die "Korvette - discount - chaine" bereits aus 17 Geschäften. Verkauf führte das " trading up "²⁾ in seinem Unternehmen durch. 1961 eröffnete er mit großem Erfolg in New York's elegantester Geschäfts-straße ein Diskonthaus in einem neunstöckigen Gebäude. Das Geschäft ist elegant eingerichtet: mit Kristall-Lüstern und Aufzügen. Aber auch hier wird strengstens darauf geachtet, daß das oberste Geschäftsprinzip: niedrige Preise, hoher Um-satz, nicht durchbrochen wird. So kann man bei Korvette in der Fifth Avenue in der Geschenkabteilung zwar wählen, ob die gekaufte Ware eingepackt werden soll oder nicht, die Verpackung wird aber gesondert berechnet. Die Warenhäuser dagegen liefern sie für jeden Kunden unentgeltlich.

Die Warenhäuser nehmen einen Durchschnittsaufschlag von 36 Prozent, Verkauf arbeitet mit nur 21 Prozent.

Korvette benötigt für das gleiche Verkaufsvolumen nur 50 Prozent der Mitarbeiter eines durchschnittlichen Warenhau-ses. Auch der jährliche Lagerumschlag ist mit 7 mal doppelt

1) "Fair Trade Act" ist das Gesetz, in dem die Preisbindung in den USA ihre Grundlage findet.

2) Tendenz, durch bessere Ladenausstattung und höherwertige Waren leistungsmäßig eine Angleichung an bestehende Han-

so groß. Diese günstigen Zahlen haben Korvette-Aktien zu den begehrtesten an der New Yorker Börse gemacht. Bei weiteren Neugründungen plant Korvette den Anschluß eines getrennten Supermarktes und eines Möbellagers. Aber bei aller Ausdehnung der Diskontkette soll die Auswahl pro Sorten niedriger bleiben als bei den traditionellen Warenhäusern: so hat Macy's zum Beispiel eine Auswahl von 135 verschiedenen Hemdensorten, Korvette führt nur 12 Sorten.

"Unter den 50 größten amerikanischen Handelsfirmen, die alljährlich von der Zeitschrift "Fortune" zusammengestellt werden, findet sich für 1962 erstmals ein Diskonthaus, die Firma E.J. Korvette. Mit 235 Millionen Dollar nahm die Firma den 48. Platz hinsichtlich des Umsatzes ein. Am Gewinn bemessen steht sie mit 5,2 Millionen Dollar an 36. Stelle, und nach der Kapitalrendite mit 18,6 sogar an 2. Stelle."¹⁾

d) Wettbewerbssituation der Diskonthäuser:

Wenn man die Tabelle der 20 erfolgreichsten amerikanischen Diskonthäuser studiert, fällt zunächst auf, daß keines dieser Unternehmen den Begriff "discount" im Firmennamen trägt. Allgemein gilt das Wort "discount" als minderwertig und "2. Wahl". "Eine Reihe von Diskont-Unternehmen zeigt mit aller Deutlichkeit die Tendenz, ja den Drang, nach einem höheren Niveau, nach einem besseren Renommée, kurz das, was man in den USA

1) Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 24.8.1963
nach einem Bericht von "Fortune".

"trading up" nennt".¹⁾ Unter diesem Aspekt ist auch Korvette's Filialgründung in der Fifth Avenue zu sehen.

Andererseits ist das "trading up" eine Gefahr für jeden Diskonthändler: es droht ihm der Verlust seines Kostenvorsprunges gegenüber den Konkurrenten. Denn der übrige Einzelhandel paßt sich den Methoden der Diskonthäuser an:²⁾ "Die Warenhäuser wandten mit gutem Erfolg eine sehr aggressive "Basement- und Lagerhausverkaufs-politik an".³⁾ In den Kellergeschossen der Warenhäuser konnten Kunden ohne Service gleiche Waren zu niedrigeren Preisen kaufen.

Die Warenhäuser heben besonders ihren Service und die angenehme Kaufatmosphäre in ihrer Werbung hervor. Auch gründeten die Warenhäuser eigene Filialen in den Vorstädten und versuchen ihre Preise an die der Diskonthäuser anzugleichen. Eberhard Rhein beschreibt diese Angleichung so: "Im allgemeinen kann man sagen, daß das Diskonthaus sich zunächst radikal von dem herkömmlichen Einzelhandel abhob, sei es durch völligen Verzicht auf Service, durch besondere Berechtigungsausweise, durch sehr niedrige Preise oder primitive Ladeneinrichtungen, daß aber Ende der Fünfziger Jahre eine zunehmende Angleichung an die vorhandenen Betriebsformen stattgefunden hat."⁴⁾

-
- 1) Strasser, Arnold K.: Schriftenreihe der Stiftung "Im Grüne", Band 26, S. 14, Econ-Verlag, Düsseldorf;
 - 2) Davidson, W.R., und Doody, A.F.: "Die Zukunft des Diskontwesens", Journal of Marketing, Januarausgabe 1963;
 - 3) Bachmann, Dr. Hansruedi: "Die jüngere Entwicklung im Einzelhandel", Verlag P.G. Keller, Winterthur 1959, S. 127;
 - 4) Rhein, Eberhard: "Diskonthäuser in den USA und in Deutschland", in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1963, Nr. 6.

Diese Nivellierung läßt den Wettbewerb für alle Formen des Einzelhandels noch schärfer werden. Auch bei Diskont-Unternehmen blieben die ersten Opfer eines harten Wettbewerbes nicht aus. Auf diese Weise gerieten so bekannte und führende Unternehmen in Zahlungsschwierigkeiten wie: Master's Inc. N.Y., mit 11 Verkaufsstellen und Grayson-Robinson Stores Inc. mit zuletzt 212 Filialen und einem Umsatz von 102 Millionen Dollar. Im Januar 1963 sollen 29 Diskont-Unternehmen ebenfalls in Schwierigkeiten geraten sein. 1962 betrug diese Ausfallrate 140 Diskonthäuser.²⁾

e) Gründe für Schwierigkeiten

Die schwache Kapitalbasis vieler Diskonthäuser erlaubte eine ungenügende Anpassung der Kapitalausstattung an die Expansion. "Business Week" hebt hervor, daß "viele ihrer Sorgen (zum Beispiel bei Grayson-Robinson) typisch für Einzelhändler sind, die in das Diskontgeschäft umstiegen. "In dem Grundsatz, zugunsten eines niedrigen Stückgewinns einen hohen Umsatz zu erreichen, liegt der Zwang zu einer kostensteigernden Expansion. Andere Gründe für die eingetretenen Diskontkonkurse sollen 1. ungenügender Umsatz und 2. schlechter Standort sein. Ferner "Ungeschulte Leute, die keine Ahnung haben von der Geschäftsführung oder den finanziellen Notwendigkeiten, die wichtig für den Erfolg sind",⁴⁾ und die wachsende Konkurrenz der Diskonthäuser untereinander.⁵⁾

-
- 1) Master's wurde in der Literatur als Muster eines erfolgreichen Diskont-Unternehmens herausgestellt;
 - 2) "Business Week", August 1962, S. 109;
 - 3) "Business Week", 18. August 1962, S. 109;
 - 4) "Discount-Merchandiser", Juli 1962, S. 18;
 - 5) Brightman, Emerson E., Vice President of Grand Union Co., Vortrag gehalten an der Harvard Business School, März 1963.

f) Sortiment

Das übliche Sortiment ist:¹⁾

Bekleidung und Textilien für Männer und Knaben

Bekleidung und Textilien für Damen

Autozubehör

Drugs (Apothekerwaren, Reinigungsmittel und Schönheitsmittel)

Teure Haushaltsausrüstung

Rundfunk- und Fernsehgeräte

Haushaltsartikel und Eisenwaren

Sportartikel und Fotoapparate

Schallplatten

Möbel

Spielsachen

Bijouterie

Backwaren

Lebensmittel (in besonderer Abteilung)

Es kann also festgestellt werden, daß heute fast alle Gebrauchsgüter und Lebensmittel angeboten werden.

Die amerikanischen Diskonthäuser führten ursprünglich keine Lebensmittel. Robert W. Mueller, Chefredakteur der Fachzeitschrift "Progressive Grocer" weist 1961 daraufhin, daß an 30% der Diskonthäuser ein Supermarkt angeschlossen ist. Mit einem geschätzten Umsatz von 1,2 bis 1,3 Milliarden Dollar ist der Anteil der Diskonthäuser 1961 ca. 3% des gesamten Lebensmittelumsatzes.²⁾ Aus Betriebsstatistiken ist zu ersehen, daß Diskonthäuser in ihren Lebensmittelabteilungen einen geringeren Kostenaufwand erfordern als normale Supermärkte. Die Handelsspannen liegen zwischen 15 und 18

1) vergl. "Verschärfter Wettbewerb unter den Diskonthäusern", Fachblatt für Selbstbedienung, Jahrgang 1962, Heft 9, Seite 18;

2) US-Discount Houses contra Supermarkt?: Das Fachblatt für Selbstbedienung, Jahrgang 1961, Heft 10,

Prozent, gegenüber 18 bis 22 Prozent bei konventionellen Supermärkten.

Das Sortiment der Diskonthäuser bestand zunächst aus einigen wenigen bekannten Markenartikeln.

Der Erfolg der Diskonthäuser lag unter anderem darin, daß die Waren durch Industrierwerbung vorverkauft wurden, weil es den Verbrauchern unwichtig erschien, wo sie einkauften.

"Der neue Mittelstand fühlt sich keinem bestimmten Geschäft mehr verpflichtet, was teilweise bedingt ist durch den relativ häufigen Wohnungs- und Wohnortwechsel."¹⁾ Über die technische Seite der Produkte waren die Kunden bereits aufgeklärt, ehe sie das Einzelhandelsgeschäft betraten. Dank der hohen Spannen bei den Warenhäusern - im Durchschnitt 38% - war es den Diskonthäusern möglich, mit einem so niedrigen Aufschlag zu arbeiten, daß der Abschlag für den Kunden stark ins Gewicht fiel.

Die Diskonthäuser nahmen ständig mehr Artikel in ihr Sortiment, trafen dabei jedoch eine sorgfältige Auswahl. Mittels moderner technischer Möglichkeiten, zum Beispiel Hollerith und Elektronik, wurde jeder Artikel bei den großen Diskont-Unternehmen laufend auf seine Umschlagsgeschwindigkeit hin kontrolliert.

g) Standort

Bis vor einigen Jahren bevorzugten die Diskonthäuser Nebenstraßen der City, um die Betriebsraumkosten niedrig zu halten.

1) Ith, Hans, a.a.O., S. 15.

Inzwischen tritt bei der Standortwahl "an die Stelle der Kostenorientierung zunehmend die Absatzorientierung, die Ausrichtung am regionalen Bedarfsumfang, insbesondere an der regionalen Verkehrsdichte."¹⁾

Zunächst duldeten die "shopping centers"²⁾ den Zuzug von Diskonthäusern nicht. Diese waren daher gezwungen, sich an verkehrsgünstigen Haupt- und Einfallstraßen niederzulassen. Dort waren die Mieten wesentlich geringer als in den aussterbenden Cities oder den "shopping centers".

h) Kalkulation

"Der Erfolg eines Diskonthauses beruht schließlich nicht nur darauf, daß es mit einer allgemeinen reduzierten Handelsspanne arbeitet, sondern daß es die einzelnen Artikel ihrer wirklichen Kostenverursachung entsprechend zu kalkulieren sucht."³⁾

-
- 1) Behrens, Prof. Dr. Karl Christian: Wandel im Handel, Betriebswirtschaftlicher Verlag, Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1962, S. 162;
 - 2) shopping center-Einkaufszentrum in den Außenbezirken der Städte;
 - 3) Rhein, Eberhard: "Das Diskonthaus, eine neue Vertriebsform in den USA.," in: Schriften der Forschungsstelle für Konsumwirtschaft, herausgegeben von Dr. Erich Potthoff, Westdttsch. Verl., Köln und Opladen, S. 37

An die Stelle der allgemeinen Handelsspanne - einer ziemlich ungenauen Kostenerfassung - tritt die Einzelkalkulation. Die Diskonthäuser errechnen die genauen Gesamtkosten und teilen sie in Fix- und variable Kosten. Zum Einkaufspreis eines Artikels schlagen sie den auf diesen Artikeln entfallenden Fixkostenanteil, die mit dem Verkauf dieses Artikels auftauchenden variablen Kosten und einen Gewinnanteil.

Das Ziel, Massenabsatz zu erreichen, steuerten sie mit entsprechenden Kalkulationsmethoden an. So ist der Verkaufspreis bei Abnahme einer größeren Menge wesentlich niedriger pro Einheit als bei Abnahme nur einer Einheit. Bei Korvette werden zum Beispiel bis zu 65% Rabatt gegeben, wenn man statt einer elektrischen Birne gleich 50 kauft.

i) Beschaffungsmarkt

Die Produzenten wurden anfänglich von dem traditionellen Einzelhandel unter Druck gesetzt, die Diskonthäuser nicht zu beliefern. Auch wurde mit Hilfe der "Fair Trade Act" den Diskonthäusern untersagt, preisgebundene Markenartikel billiger zu verkaufen. Verschiedene Gründe bewogen die meisten Hersteller aber, sich mit den Diskonthäusern zu arrangieren. Erstens war es für diese Unternehmer eine gute und kostenlose Werbung, wenn Hersteller durch Gerichtsbeschluß durchsetzten, daß ihre Produkte nicht verkauft werden durften. Bei den äußerst kaufbewußten Amerikanern führte ein solcher Gerichtsbeschluß nicht selten zu Antipathie gegen die Firma, die verbot, daß ihre Produkte preisgünstiger an den Verbraucher gelangten. Der wesentliche Grund dafür, daß die Diskonthäuser heute von den meisten Produzenten zu günstigen Preisen beliefert werden, liegt an ihrem gewaltigen Umsatz.

j) Organisationsformen der Diskonthäuser

Es gibt zwei grundsätzlich verschiedene Arten von Diskonthäusern. Das "open door" Diskonthaus ist für jeden geöffnet, das "closed door" Diskonthaus darf nur von Mitgliedern betreten werden. Oftmals stehen diese beiden Arten in derselben Stadt in Wettbewerb.

j 1) Das "closed door" Diskonthaus

Beim "geschlossenen Diskonthaus" wird streng darauf geachtet, daß ausschließlich Mitglieder eingelassen werden. Mitgliederkarten werden gegen eine Eintrittsgebühr und eine jährlich zu erneuernde laufende Gebühr an bestimmte Personengruppen gegeben, zum Beispiel alle Staatsangestellten. Bei der Auswahl dieser Personengruppen verfährt man großzügig. Hier wird Wert auf den psychologischen Anreiz des "Besonders-Günstig-Kaufens" gelegt. In diesem Zusammenhang soll die Untersuchung erwähnt werden, die Professor Richter¹⁾ durchgeführt hat. Durch Tiefeninterviews ermittelte er, daß Leute nicht nur wegen der niedrigen Preise im Diskonthaus einkaufen, sondern weil das Diskonthaus dem Kunden das Gefühl vermittelt, "Gewinner" bei diesem Einkauf zu sein, nämlich günstiger als andere eingekauft zu haben. Das Diskonthaus hebt, also sein Selbstbewußtsein. Die "closed door" Diskonthäuser werben in kombinierten Bild-Textserien um Mitgliedschaften. Sie werben niemals mit direkten Preisangeboten. Die Mitglieder-Diskonthäuser vermieten meistens ganze Abteilungen, um diese von Branchenkundigen leiten zu lassen. Das größte "closed door" Diskonthaus ist die G.E.M..²⁾ GEM besteht aus vielen kleineren Betrieben, die Konzessionsinhaber sind⁺ unter dem Namen GEM arbeiten. Die GEM gehört Stammaktionären. Lebensmittel machen weniger als 15% vom Umsatz aus, 85% entfallen auf non-food-Artikel. 1962 bestanden 26 Läden. Für das Jahr 1963 wird ein Umsatz von

1) Dozent an der Michigan University;

2) GEM International Inc., St. Louis/Mo., USA.

250 Millionen Dollar erwartet. Die GEM zählt über 3 Millionen Mitglieder; bei Eintritt wird 1 Dollar erhoben und außerdem ein jährlicher Beitrag von 1 Dollar. Der Durchschnittsverkauf bei GEM beträgt 6 Dollar pro Kunde, zum Vergleich bei Migros 1,50 Dollar,

j 2) Das "open door" Diskonthaus

Wie der Name "offenes" Diskonthaus sagt, wenden sich die "open door" Diskonthäuser an jedermann. Sie befinden sich gegenüber den "closed door" in deutlicher Mehrzahl.¹⁾ Im August 1961 gab es in den USA 80 solcher Diskonthäuser mit einem Umsatz von etwa 350 Millionen Dollar.²⁾ Ende 1961 hatten die "offenen" Diskonthäuser eine Geschäftsfläche von 9.828.900 qm, und die Mitgliedshäuser 1.010.900 qm. Die Durchschnittsgröße der "closed door" war mit 8.286 qm fast doppelt so groß wie die der offenen von 4.585 qm.

Die Diskontunternehmen werden nach verschiedenen Methoden geleitet:³⁾

- 1) Alle Unterabteilungen werden durch Konzessionäre geführt
- 2) Der ganze Betrieb wird in eigener Regie geleitet
- 3) Kombination von 1 und 2

Der 3. Typ findet in der Praxis am meisten Anwendung,

-
- 1) Brune de Neergaard: Notizen und Gesichtspunkte über die USA Reisen 1961 bis 1962, Sweda News, Düsseldorf, Februar 1963;
 - 2) "Käuferclubs sind Diskonthäuser der geschlossenen Tür", Fachblatt für Selbstbedienung, Jahrgang 1962, Heft 10, 22;
 - 3) Strasser, Arnold K.: Das Diskonthaus in den USA., in: Das Diskonthaus, Schriftenreihe der Stiftung "Im Gruene", Band 26, S. 22

da man eine Abteilung unbedingt von einem Fachmann geleitet sehen möchte, und weder eine genügende Anzahl von Fachleuten noch Kapital für das sich ständig weitende Sortiment im Unternehmen in ausreichendem Maße vorhanden sind.

k.Statistik und Namen der heutigen Diskonthäuser

Die führenden 20 Unternehmer im Diskontgeschäft sind:¹⁾

F i r m a	Anzahl der Geschäfte	Jahresumsatz i Dollar
E.J.Korvette. N.Y.	15	190.000.000.-
S. Klein, Dept.Stores., N.Y.	4	120.000.000.-
Topps, White Front, Family Fair, Interstate Dept.Stores W.Y.	24	115.000.000.-
Grand-Way (Grand Union) East Paterson, N.Y.	20	106.771.000.-
Two Guys (Vornado) Garfield, N.Y.	16	105.000.000.-
Alexander's Dept. Stores, N.Y.	4	105.000.000.-
Atlantic Mills (Virginia Fare) N.Y.	29	100.000.000.-
J.M. Field (Food Fair) Bosten	38	100.000.000.-
CEM International, St. Louis	16	98.766.700.-
Zayre Corp. Natick, Mass.	27	98.000.000.-
Consumers Mart of America Phoenix, Arizona	7	85.000.000.-
Feed Mart. Corp., San Diego, Calif.	10	79.000.000.-
Shoppers Fair(Manget Stores) Corp. N.Y.	30	79.000.000.-
J.W. May's Brooklyn N.Y.	4	73.000.000.-
Ohrbachs	3	65.000.000.-
Schwegmann Bros., New Orleans, ca	4	60.000.000.-
Bargain City USA, Philadelphia	14	60.000.000.-
Polk Bros., Chicago	7	60.000.000.-
Fred Meyer, Inc., Portland Oregon	22	59.000.000.-
Arlan's Dept. Stores		
New Badford. Mass.	16	57.300.000.-

1) Discount Merchandiser vom 31. 12. 61

"Was die Ausdehnung des Diskontgeschäftes anbetrifft, so zeigt eine von "Discount Merchandising" durchgeführte Umfrage, daß Ende 1961 in den USA 2512 Betriebe mit einem Detail-Umsatz von 4,8 Milliarden Dollar bestanden.

Im Jahre 1960 waren es erst 1983 Läden mit einem Umsatz von 2,9 Milliarden Dollar. Die Statistik schließt lediglich Diskonthäuser ein, die ein umfaßendes Sortiment offerieren."¹⁾

Über die Gesamtzahl der Diskonthäuser und deren Umsatz gehen die Schätzungen auseinander. Das hat zwei Gründe. Besonders die kleineren Unternehmen veröffentlichen ihre Ergebnisse aus Wettbewerbsgründen überhaupt nicht oder nur unvollkommen. Richtig ist, wenn Hans Ith schreibt: "Die meisten Statistiken sind auf einer sehr schmalen Basis aufgebaut und werden veröffentlicht, als hätte das Material allgemeine Bedeutung."²⁾

Die Gesamtzahl der Diskonthäuser wird Ende 1961 mit 2.512 Unternehmen mit einem Umsatz von 4,8 Milliarden Dollar angegeben.³⁾

"Time" schätzt 1962 die Zahl der Diskonthäuser auf ca. 4000; Prof. Barnet 1962 auf 2.500 bis 3000.⁴⁾

1) Kundenkreis der Diskonthäuser

Die Kunden der Diskonthäuser kommen aus allen Einkommensschichten. Neben den Bevölkerungsgruppen mit niedrigem Einkommen gehören besonders auch solche zu den Diskonthaus-

-
- 1) Arnold K. Strasse a.a.O., S. 15;
 - 2) Ith, Hans: a.a.O. Das Diskonthaus in den USA, Veröffentlichungen des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institutes der Universität Freiburg Schweiz, S.8
 - 3) Discount merchandiser, a.a.O.;
 - 4) Barnet, a.a.O..

kunden, die zwar ein höheres Einkommen haben, ihren Lebensstandard aber so hoch geschraubt haben, daß er ihr Einkommen übersteigt. Daher sind diese Verbraucher gezwungen, Einkaufsmöglichkeiten wahrzunehmen, die ihnen Preisvorteile bringen.

m) Marktanteil der Diskonthäuser:

Die Bedeutung, die die Diskonthäuser im amerikanischen Handel eingenommen haben, zeigt folgende Statistik:¹⁾

Jahresumsätze der verschiedenen Betriebsformen	Jahresumsatz in Milliarden Dollar
Supermärkte	36.1
Warenhäuser	12.5
Drug Stores	7.2
Damenkonfektion	5.2.
<u>Diskonthäuser</u>	4.8
Möbel- und Innenausstattung	4.8
Kleinwarenhäuser (variety shops)	4.0
Geschäfte mit teuren Haushaltsgeräten	
Fernsehen usw.	3.8
Herrenbekleidungsgeschäfte	2.5
Eisenwarengeschäfte	
Geschäfte mit Autoreifen, Batterien, Autozubehör	
Schuhgeschäfte	2.4
insgesamt	88.3

Aus der Statistik geht hervor, daß die Diskonthäuser umsatzmäßig den fünften Platz innerhalb der verschiedenen Formen des Handels einnehmen. Dabei haben sie die "Variety Shops" bereits überholt und setzen fast 40% im Vergleich zu den Warenhäusern um.

n) Entwicklungstendenz der amerikanischen Diskonthäuser

Innerhalb der Diskonthäuser besteht eine starke Tendenz

1) Bruno de Neergaard, a.a.O., S. 3

zu größeren Geschäften. Die Durchschnitts-Verkaufsfläche pro Diskonthaus stieg von 2.550 qm im Jahr 1961. Die Unternehmen, die im Jahre 1961 neu erbaut wurden, weisen sogar eine Durchschnittsgröße von 6.270 qm auf.¹⁾ Auch der Durchschnittsumsatz per Diskonthaus stieg von Dollar 1.480.000 Millionen im Jahre 1960 auf Dollar 1.930.000 Millionen 1961.²⁾

"Die Diskonthäuser-Branche macht heute eine Periode durch, die als "Shake out" bekannt ist, als ein "Ausschütteln", das die Spreu vom Hafer trennen soll."³⁾

"Behaupten werden sich die starken, gut ausgebauten und vor allem finanzstarken Diskonthäuser."⁴⁾

Als gepflegtes Billigkeitsgeschäft hat das Diskonthaus nichts von seiner Anziehungskraft verloren.

3) Entwicklung der Diskonthäuser im europäischen Ausland

Die Entwicklung der Diskonthäuser in Europa knüpft stark an amerikanische Vorbilder an. Charakteristisch für die europäischen Diskonthäuser ist jedoch die ausgesprochen unterschiedliche Entwicklung: Man unterscheidet zwei Wellen der Diskonthäuser.⁵⁾ Die erste Welle fiel in die Jahre 1953 - 1956. Zu der Zeit führten Diskonthäuser im wesentlichen Rundfunk- und Fernsehgeräte oder Haushaltsgeräte wie Kühlschränke, Waschmaschinen, Plätteisen. Diese Welle breitete sich aus in Westdeutschland, Frankreich, in

1) Bruno de Neergaard, a.a.O., S. 3

2) Bruno de Neergaard, a.a.O., S. 3.

3) Joseph Mann: Der Zerfall der Diskonthäuser in den USA., Tages-Anzeiger, Zürich, 22.4.63

4) "Die Position der amerikanischen Diskonthäuser" Schweiz. Konsumverein Basel, 23.3.63

ser Umsatz, rascher Umsatz, kleiner Nutzen, dadurch niedrige Spesen.

1961 gab es in der Schweiz Diskontgeschäfte mit ca. 160 Millionen Frs. Umsatz, sie hatten einen Anteil am gesamten Detailhandel von ca. 10%.¹⁾

Nach einem Bericht von Dr. Kurt Monesch soll der VSK, (Verband Schweizerischer Konsumvereine) das Diskontgeschäft in weiträumiger Art planen.²⁾

Als internes Versuchs- und Prüfungszentrum soll noch in diesem Jahr (1963) in der Umgebung von Olten das erste Diskontgeschäft verwirklicht werden, dessen Verkaufsfläche im Untergeschoß eines Lagerhauses sich über 2000 qm erstrecken wird.

Erstmals für die Schweiz wurden damit Lebensmittel, Frischprodukte, Kosmetika, Waschmittel, Pflanzen, Schuhe, Textilien und Haushaltsartikel konsequent in das Diskont-Sortiment einbezogen.

b) Belgien:

Im September und Oktober 1961 wurden die beiden ersten Diskonthäuser in Europa gegründet, nämlich in Brügge und Brüssel, unter der Bezeichnung "Superbazar".³⁾

Die Eigentümer dieser Diskontwarenhäuser waren die drei ältesten Warenhäuser Belgiens, zusammen mit einem führenden amerikanischen Filialbetrieb.

Der Superbazar hat verlängerte Öffnungszeiten:

Sechs Tage pro Woche von 9 - 21 Uhr. Im Superbazar wird ein

1) Sweda-Information, Sonderdruck aus "Schweiz. Konsum-Verein";

2) Der Lebensmittelgroßhandel, Heft 606, Jahrg. 63

3) Cawe, Maurice: Das Diskonthaus in Belgien, in: Das Diskonthaus, Econ-Verlag Düsseldorf, S. 99.

harter Kampf gegen preisgebundene Artikel gefochten. Die Geschäftsfläche beträgt in dem ersten Diskont-Warenhaus im Brüsseler Vorort Auterghem 10 000 qm. ¹⁾ Die Nachlässe betragen bis zu 30%. Das Sortiment umfaßt ca. 100 Artikel, 12% der Gesamtfläche entfallen auf Lebensmittel.

c) Schweden:

Die Konsumgenossenschaften begannen bereits vor mehreren Jahren mit Diskontgeschäften (Storkup) in Stockholm. ²⁾ Sie führten ein beschränktes Lebensmittelsortiment von 500 bis 600 Artikeln und geben neben der üblichen Konsumrückvergütung einen Rabatt von 10%. Das erste mit amerikanischen Maßstäben vergleichbare Diskonthaus in Schweden, Wessel's Stormarknad, wurde im Oktober 1962 eröffnet. Es besitzt eine Verkaufsfläche von 7 000 qm.

d) Dänemark:

Die Entwicklung in Dänemark verläuft ähnlich wie in Schweden. ³⁾

e) Frankreich:

Die französischen Diskonthäuser führen hauptsächlich Lebensmittel. ⁴⁾ Typisch für die Entwicklung des Diskonthauses allgemein war das Zusammenfallen des Verbots der Preisbindung 1953 in Frankreich mit der Entstehung der ersten Diskontgeschäfte. ⁵⁾ Bekannt als französisches Diskonthaus ist: "Aux Studios Wagram", in Paris. Es erzielt ein Viertel seiner Umsätze im Versandgeschäft und verkauft grundsätzlich zu 20% unter Listenpreis. ⁶⁾ Das Haus beschränkt sich im wesentlichen

1) Selbstbedienung, Heft 10, S. 34;

2) Neergard, a.a.O. S. 16;

3) Neergard, a.a.O. S. 16;

4) Neergard, a.a.O. S. 16;

5) Weinhold, a.a.O. S. 59;

6) Gross, a.a.O. S. 99.

auf 850 Artikel folgender Sortimentsbereiche:

1. Filmgeräte
2. Photoapparate
3. Radiogeräte
4. Magnetophon-Apparate
5. Phonographen
6. Fernsehgeräte
7. verschiedene Elektrogeräte

Der Umsatz von Studios Wagram betrug 1957 = 800 Mill. Franken. Inzwischen wurde im Warenhausviertel in Paris ein 1.200 qm großes Diskonthaus eröffnet. Die Chancen der Diskonthäuser in Frankreich werden auf Grund der im Handel üblichen hohen Spannen besonders gut beurteilt.

f) England:

Die wenigen englischen Diskonthäuser führen Lebensmittel in einigen Filialbetrieben (Tesco und Victor Value) und der englischen Konsumgenossenschaft in großem Ausmaße. Es gibt auch einige Diskonthäuser mit variiertem Sortiment.¹⁾ Super Save, das erste englische Diskont-Warenhaus, mit Lebensmittelabteilung in Konzession, wurde in einem ehemaligen Kino eröffnet²⁾; trotz bestehender Preisbindung wurde die Ware unter den vorgeschriebenen Preisen verkauft.

Dr. Gross schreibt im Jahre 1957: "Diskonthäuser im Sinne derjenigen der USA sind so gut wie unbekannt".³⁾ Die Preisbindung ist generell verboten, darf jedoch in Einzelverträgen zwischen Produzenten und Händlern vereinbart werden.

Im Dezember 1961 eröffnete der Filialbetrieb Tscos sein

1) Neergård, a.a.O. S. 16;

2) David Keddie: Das Diskonthaus in England, in "Das Diskonthaus," Econ-Verlag, Düsseldorf, S. 93;

3) Gross, a.a.O. S. 91;

4) "Selbstbedienung und Supermarkt", Heft 2, Jahrg. 62, S. 41;

Im Dezember 1961 eröffnete der Filialbetrieb Tesco sein erstes Diskonthaus in Leicester, das 1.450 qm Verkaufsfläche aufweist und als Diskont-Supermarkt bezeichnet wird.¹⁾ Das Sortiment enthält hauptsächlich Gebrauchsgüter. Das Unternehmen befindet sich in einem Parkhochhaus. Wesentliches Kriterium ist, daß Markenartikel billiger verkauft werden. Die Lebensmittelabteilung besitzt 550 qm. In diesem Diskonthaus sind auch Dienstleistungsabteilungen angegliedert, so z.B. ein Friseur und eine Tankstelle. Das erste Diskont-Warenhaus Schottlands eröffnete Grandfare im April 1962 in Glasgow.²⁾ Es umfaßt 720 qm Verkaufsfläche incl. 180 qm für Lebensmittel. Die Lebensmittel-Abteilung wird von einem Filialbetrieb geleitet. Auch dieser Betrieb verkauft Markenartikel preiswerter. Der Standort befindet sich am Rande des Haupteinkaufszentrums.

In Lancashire wurde ein 1.800 qm großer Diskont-Textil-Supermarkt eröffnet.³⁾ Hier werden Herren-, Damen- und Kinderkleidung angeboten.

Nach Ansicht von "Business Week" würde das Diskonthaus in England über Nacht aufblühen, wenn die Preisbindung nicht existierte.⁴⁾ Es gibt ungefähr 20 Diskonter, diese haben sich zu einer losen Verbindung zusammengeschlossen. Die englischen Diskonter begannen - anders als ihre amerikanischen Kollegen - mit Lebensmitteln. In England existieren neben den drei erwähnten Diskonthäusern folgende Unternehmen: Grandway in Leeds, Bellman's in Brighton, Brierley's and Buyright in Northampton, Victor Value in Ramford.

1) "Selbstbedienung und Supermarkt", Heft 2, Jahrg. 62, S. 41;

2) "Selbstbedienung" und "Supermarkt", Heft 6, Jahrg. 62, S. 46;

3) "Selbstbedienung und Supermarkt", Heft 6, Jahrg. 62, S. 46;

4) "Discounters chip at British ways" in "Business Week. 18.8.62. S. 72. Übersetzung vom Verfasser

4) Entstehung und Entwicklung der Diskonthäuser in Deutschland

Nachfolgend werden vier voneinander unabhängig durchgeführte Untersuchungen über die deutschen Diskonthäuser wiedergegeben. Wegen unterschiedlicher Definition des Diskonthauses kommen sie nicht zu gleichen Ergebnissen:

a) "In einer Untersuchung kommt die Nationale Registrierkassen G.m.b.H. zu folgender Auswertung, abgeschlossen am 29.5.63¹⁾: "Die 1.200 deutschen Diskonthäuser haben im vergangenen Jahr 1962, d.h. auf einer Gesamtverkaufsfläche von 160.000 qm einen Umsatz von 2,7 Milliarden D-Mark erzielt. Die Zahl der Diskonthäuser wächst weiter. Im Sturm und Drang des Vorjahres blieben nur 10% auf der Strecke. Die erfolgreichen 90% vergrössern ihre Sortimente und erweitern die Verkaufsfläche. Bereits 85% aller Diskonthäuser führen Lebensmittel. Viele von ihnen bauen Frischfleisch, Obst und Gemüse zu eigenen Abteilungen aus."¹⁾ Der Untersuchung lagen 700 Diskonthäuser in der Bundesrepublik einschl. West-Berlin zugrunde. Hierbei handelt es sich nur um solche Betriebe, die sich offiziell als Diskonthaus bezeichnen. Einkaufszusammenschlüsse von Verbrauchern sowie Spezial-Großhandlungen, die auch an Endverbraucher abgeben, wurden nicht berücksichtigt. Den Diskonthäusern wurden folgende Fragen vorgelegt:

1.: In welchen Orten und in welchen Bundesländern liegen die Diskonthäuser?

12 Großstädte des Ruhrgebietes vereinen fast 45% aller untersuchten Diskonthäuser auf sich. Daraus folgt, daß sich der Schwerpunkt der Diskonthäuser deutlich im Ruhrgebiet befindet. In Berlin gibt es über die hier re-

1) Das Fachblatt für Selbstbedienung, Heft Nr. 5
Mai 1963, S. 50

gistrierten hinaus noch eine Anzahl weiterer Diskonter, die offensichtlich nicht berücksichtigt wurden, weil sie zu klein sind.

Nordrhein-Westfalen ist mit 54,1% das Bundesland mit den meisten Diskonthäusern. Es war nicht nur die Wiege der deutschen Diskonthausbewegung, sondern ist auch noch heute die wichtigste Bastion. Hier liegt die Zentrale der ersten großen deutschen Diskonthaus-Kette, und hier wurde der erste deutsche Diskonthaus-Verband gegründet. In Nordrhein-Westfalen organisierte sich auch die erste Abwehrfront des Einzelhandels gegen die Diskonthäuser.

2.: Wann wurden Diskonthäuser eröffnet?

64% aller Diskonthäuser haben ihre Geschäfte in dem Zeitraum vom 1.1.61 bis 31.12.62 eröffnet.

3.: Größeklassen der Diskonthäuser: Wie groß ist der Verkaufsraum der Diskonthäuser? Wieviele Diskonthäuser gibt es in bestimmten Größenklassen und welchen Jahresumsatz tätigen sie?

Der durchschnittliche Umsatz eines Diskonthauses wird heute allgemein mit 16 - 18.000,-- DM pro qm Verkaufsfläche und Jahr angegeben. Es wurden hier die Umsätze pro Geschäft und Verkaufsraumgröße auf der Basis 17.000 D-Mark Jahresumsatz pro qm Verkaufsfläche errechnet. Die 700 untersuchten Diskonthäuser wurden nach der obigen Errechnung auf ca. 97.200 qm Verkaufsfläche einen Gesamtjahresumsatz von 1,65 Milliarden D-Mark aufweisen. Die prozentual stärkste Gruppe (im Verhältnis zur absoluten Zahl) dürfte die Gruppe von 200 bis 300 qm Verkaufsfläche sein. Obwohl diese Gruppe nur 12,6% der 700 Läden auf sich vereinigt, erzielt sie immerhin fast 22% des Gesamtumsatzes. Fast 70% des Gesamtumsatzes erreichen die Diskontgeschäfte bis zu einer Verkaufsraumgröße

von 300 qm. Die Gesamtzahl der deutschen Diskonthäuser ist bis heute noch nicht bekannt. Die Annahmen schwanken zwischen 1.200 und 2.000, jedoch mehren sich die Stimmen, die die Zahl der Diskonthäuser mit 1.200 angeben. Unter der Annahme, daß sich die Totalmaße der deutschen Diskonthäuser auf 1.200 stellt, entsteht folgendes Bild: 1.200 Diskonthäuser mit 159.417 qm Verkaufsfläche und 2,7 Milliarden Umsatz pro Jahr.

4.: Welches Sortiment führen die Diskonthäuser?

85% der Diskonthäuser führen Lebensmittel, 78% Weine und Spirituosen, 77% Süßwaren, 27% auch Wasch- oder Putzmittel oder beides, 26% Textilien, 14% Hausrat, Möbel, Kosmetika, Elektrogeräte, Schuhe, Fahrräder, Spielsachen¹⁾ werden von nicht ganz 8% der Diskonthäuser verkauft.

b) Auf einer Tagung deutscher und schweizerischer Konsumgenossenschaften wurde folgender "Bundes - Diskontladen 1962" herausgestellt:²⁾

Eröffnet frühestens 1960, meist später, Verkaufsfläche um 100 qm, Gebäudeart ehemaliges Lager, evtl. Laden oder Kombination aus beidem, Garagen, Kinos und Baracken sind Ausnahmen. Standort vorwiegend städtisches Wohngebiet und Großgemeinden. Kein eigener Parkplatz, 5 bis 10 Straßen-Stellplätze.

Umsatzwirkung: traditionelle Konkurrenz fast immer geschädigt, wenn in der Nähe, besonders kleine Läden gefährdet.

Einrichtung: alte Läden- oder Lager-Einrichtung, teils auch Dachlatten-Eigenbau. Alte mehretagige und geschlossene Kühlmöbel in geringer Zahl, keine Tiefkühlmöbel. Alte Kassen

1) Vergl.: "Fachblatt für Selbstbedienung, Heft 5
Mai 1963, S. 50/52

2) Fachblatt für Selbstbedienung, Heft 8, August 62

auf veralteten Kassenständern oder einfachen Tischen. Einkaufskörbe überwiegen, Wagen nur in größeren Läden, Beleuchtung etwa 50% der Normalladen-Beleuchtung, unverkleidete Leuchtstoffröhren. Einfache Heizung vorhanden. Fußboden in altem Zustand, Holz und einfacher Anstrich überwiegen. Einrichtungskosten je qm um 70 - 80 DM. Sortiment ca. 400 Artikel des Lebensmittel-, Vollkonserven- und Trocken-Sortimentes mit Schwerpunkten in Spirituosen, Süßwaren, Konfitüren, Konserven, Frischwaren, nur so weit verpackt und länger als 6 Tage lagerfähig. Brot in etwas größerer Auswahl, Butter als Preisschlag in Mengen. Nichtlebensmittel spielen auf den kleinen Flächen naturgemäß keine Rolle. Preisdifferenz: Der Preisvorteil der Diskonthäuser gegenüber den örtlichen Einzelhandelsdurchschnitten dürfte um 10% liegen. Personal: Vorwiegend branchenfremd, so weit feststellbar Leistung je Kraft vermutlich zwischen 15.000 und 25.000,-- DM.

c) Fachblatt für Selbstbedienung, Heft 7:¹⁾

Die Größenklasse der deutschen Diskonthäuser reicht von Verkaufsflächen unter 20 qm bis zu Großläden mit einer Verkaufsfläche von mehr als 2.000 qm. Es scheint hier genau wie bei den SB-Läden und Supermärkten die Tendenz zu bestehen, möglichst große Geschäfte zu betreiben. Von 163 deutschen Diskonthäusern führen 49% Lebensmittel, Spirituosen und Süßwaren, 28% nur Spirituosen und Süßwaren, 12% nur Wein, Spirituosen, Lebensmittel und Textilien. Die restlichen 11% entfallen auf verschiedene andere Sortimentszusammensetzungen. Es läßt sich auch hier die Beobachtung machen, daß Lebensmittel, Spirituosen und Süß-

1) Fachblatt für Selbstbedienung, Heft 7, Juli 62; Untersuchung von der Abteilung Kundenberatung der National Registerkassen: Die Untersuchung, die am 1. Juli 62 abgeschlossen wurde, erfaßte 475 Diskonter, die sich in 139 verschiedenen Städten des Bundesgebietes und West-Berlin niedergelassen haben.

waren den Hauptanteil der Sortimente unserer deutschen Diskonthäuser bilden. Es folgen als "non foods" die Textilien sowie Wasch- und Putzmittel, Haushaltswaren sowie Spielwaren und Elektroartikel.

d) Selbstbedienung und Supermarkt, Oktober 1962:¹⁾

Die Zentren der Lebensmittel-Diskontbewegung sind Berlin mit 57 Geschäften (24%), Nordrhein-Westfalen mit 99 Geschäften, (41,5%) und das Verkaufsgebiet Mannheim mit 22 Geschäften, (9,2%). Im Bundesgebiet wurden 35 Lebensmittel-Diskontgeschäfte mit mindestens einer Filiale angetroffen.

Auf diese 35 Geschäfte entfallen 85 (35%) der insgesamt ermittelten 238 Geschäfte. Mithin sind 153 Geschäfte (65%) Einzelbetriebe. Über die Hälfte der untersuchten Lebensmittel-Diskontgeschäfte wurden in den ersten Monaten 1962 eröffnet, während fast 42% im Jahre 1961 entstanden. Nur 14 Diskontgeschäfte wurden 1960 und früher gegründet. Diese alten Läden befinden sich ohne Ausnahme im Rhein-Ruhr-Gebiet und im Raum Mannheim. Von den 238 Geschäften geben 220 ihren Standort an. Davon befinden sich 151 in der City: Doch entschied sich die Mehrzahl von ihnen (84 Läden), - sicherlich aus Kostengründen -, für die City-Nebenstraßen. 49 Geschäfte wurden in Vororten oder Außenbezirken größerer Städte und 4 in Randsiedlungen festgestellt. Nur 16 Lebensmittel-Diskontgeschäfte befinden sich in kleineren Orten. Die Schwerpunkte der Verkaufsraumgrößen bei Diskontgeschäften liegen offenbar unter 100 qm. 28% der Läden hatten Verkaufsflächen unter 49 qm, 40% bis 99 qm, während 24% der Läden zwischen 100 und 200 qm groß und nur 8% größer waren.

1) Selbstbedienung und Supermarkt, Oktober 1962, S. 10
Lebensmitteldiskontgeschäfte in der Bundesr. Analyse
der Deutschen Nestle AG. in 238 Betrieben.

Die Umsatzangaben wurden bei der Auswertung grundsätzlich um 10 % reduziert, da in den meisten Fällen eine übertriebene Antwort vermutet wurde. Demnach ergab sich bei 84 Diskontgeschäften ein durchschnittlicher Monatsumsatz von 45.600,-- DM. 12 Betriebe hatten durchschnittliche Monatsumsätze von 9.200,-- DM 25 kamen auf 18.000,-- DM, 23 auf 35.000,-- DM und 24 Diskontgeschäfte auf 102.000,-- DM pro Monat.

Zur Entwicklung der Diskonthäuser läßt sich jedoch feststellen, daß ein deutliches Absinken der Zuwachsrate seit dem Herbst 1962 zu verzeichnen ist. Der Begriff "Discount" hat viel von seiner Werbewirkung eingebüßt. Der traditionelle Handel hatte sich durchaus erfolgreich den werbemäßigen Angriffen der Diskonthändler widersetzt.

Unter den Unternehmen, die dem Wettbewerbsdruck nicht gewachsen waren, befanden sich große, publizitätsfreudige Unternehmen, sodaß unter dem Zusammenbruch ihrer Firmen die gesamte Idee des Diskonthauses litt. So ging die publizitätsfreudige Firma "Omnia-Handelsgesellschaft mbH. Heidelberg", im Februar 1964 in Konkurs.¹⁾

Einzelne Mitglieder der "Für Sie" Diskontkette eröffneten das Konkursverfahren. Der in Fachkreisen bekannte "erste Diskontmarkt GmbH & Co. KG," Recklinghausen, mußte schließen.

e) Untersuchung des Verfassers

e a) Die Darstellung von 51 Diskonthäusern an Hand einer Befragung. (Anhang)

Die im Anhang befindliche Befragung von 51 deutschen Diskonthäusern wurde in den Monaten Oktober, November, Dezember des Jahres 1963 durchgeführt. Vorgenommen wurde die

1) FAZ, vom 5. Febr. 1964.

Befragung nach der Zufallsmethode,- teilweise durch Besuch vom Verfasser persönlich, teilweise durch fernmündliche oder schriftliche Ermittlungen. Einige Angaben erhielt der Verfasser auch von der Zentrale der "Für Sie" Genossenschaft in Köln.

e b) Ergebnisse der Befragung:

Die Zahl der Diskonthäuser in Deutschland wird auf ca. 2.000 geschätzt. Die vom Verfasser befragten 51 Untersuchungsbetriebe stellen also 2,6% der bestehenden Diskonthäuser dar. Es muß daher auf den keineswegs verbindlichen Wert der Befragung ausdrücklich hingewiesen werden. Die befragten Betriebe stellen teilweise Filialgründungen dar, sodaß nicht 51 Unternehmungen, sondern 51 Betriebe untersucht wurden. Von den befragten Unternehmen besitzen:

1 Unternehmen	9 Filialen
1 "	6 "
3 "	je 5 "
2 "	je 3 "
2 "	je 2 "

11 " sind Einzelbetriebe. Von den befragten 51 Betrieben gehören also 40 zu Filialunternehmen, während 11 selbstständig sind.

1. Name des Unternehmers:

Die Namen der Untersuchungsbetriebe werden auf Wunsch nicht veröffentlicht.

2. Ort der Unternehmung:

Die Standorte der Diskonthäuser befinden sich in:

Baden-Württemberg	6
Berlin	16
Bremen	3
Hessen	3
Niedersachsen	3
Nordrhein-Westfalen	14
Rhein-Pfalz	3
Schleswig-Holstein	3

Die Schwerpunkte liegen also in Berlin und Nordrhein-Westfalen.

3. Anzahl der Haushaltungen:

<u>Haushalte pro Stadt</u>	<u>Diskonthäuser</u>
240.000	16
90.000	3
50.000	4
35.000 bis 30.000	9
20.000 " 10.000	12
8.000 " 3.000	7
	51

Daß 16 der befragten Diskonthäuser in einer Stadt mit 240.000 Haushaltungen angetroffen wurden, liegt daran, daß der höchste prozentuale Anteil der befragten Unternehmen in Berlin liegt. Neben diesen Unternehmen wurden die meisten der befragten Unternehmen in Städten mit 10 bis 20.000 Haushalten angetroffen.

4. Geschäftslage:

Von den befragten Unternehmen haben 15 Betriebe ihren Standort in einer Hauptstraße, 35 in einer Nebenstraße und ein Unternehmen ist auf einem Hinterhof gelegen. Als Hauptstraßen wurden für diese Befragung nur wirklich erstklassige Geschäftsstraßen der jeweiligen Städte gewertet. Es läßt sich also feststellen, daß der überwiegende Teil der Diskonthäuser seinen Standort in Nebenstraßen hat.

5. Sozialstruktur der Kundschaft:

<u>Kundschaft</u> vorwiegend:	<u>Anzahl der Untersuchungsbetriebe:</u>
Arbeiter	9
Rentner	6
Arbeiter und Bauern	3
Angestellte	3
hauptsächlich Arbeiter,	
20% Angestellte	1
Beamte	1
Beamte und Angestellte	1

<u>Kundschaft</u> vorwiegend:	<u>Anzahl der Untersuchungsbetriebe:</u>
Arbeiter und Beamte	1
ländliche Bevölkerung	1
gemischt	25
	51

Die Hälfte der befragten Diskonthausunternehmer bezeichnet ihre Kundschaft als gemischt. In 9 befragten Betrieben werden Arbeiter als ausschließliche Kundschaft angesprochen. Insbesondere in Berlin glauben die Diskonthäuser in erster Linie Rentner anzuziehen. Aus der Befragung geht jedoch hervor, daß das Diskonthaus in der Lage ist, alle Bevölkerungsschichten anzusprechen.

6. Jahresumsatz 1962:

13 der befragten Betriebe waren nicht bereit, zu dieser Frage Auskunft zu erteilen. 3 Diskonthäuser waren 1962 noch nicht eröffnet, weitere 22 bestanden nicht das ganze Jahr über. Diese 22 Betriebe wurden nicht in die Auswertung der Frage 6 mit einbezogen. Es hätten sich durch Multiplikation zwar die theoretischen Jahresumsätze errechnen lassen. Diese Zahlen würden aber nur ein sehr ungenaues Bild ergeben, da die Unternehmen, die nur die letzten Monate des Jahres bestehen, einen höheren als den durchschnittlichen Monats-Umsatz ausgewiesen und somit das Bild verzerrt hätten. 13 Betriebe bestanden das ganze Jahr 1962 über und waren bereit, ihren Umsatz bekannt zu geben. Er betrug insgesamt 10.285.000,-- DM. Der durchschnittliche Umsatz pro Jahr und pro Diskonthaus betrug 791.154.000,-- DM. Das entspricht einem monatlichen Umsatz von 65.930,-- DM. Den höchsten Umsatz erreichte ein Unternehmen in Kassel mit 1,8 Millionen DM, also 150.000,-- DM pro Monat. Der Minimalwert lag bei 40.000,-- DM pro Monat.

7. Warenlager:

Es wurde nach dem Wert des durchschnittlichen Warenlagers zu Einkaufspreisen im Jahre 1963 gefragt. Hierbei ist zu beachten, daß die angegebenen Zahlen nur ungefähre Werte

darstellen, da die Diskontunternehmer selten die genaue Lagerhöhe kennen. Ein Diskontunternehmen machte hierzu keine Angaben. Ihren durchschnittlichen Lagerwert geben die Diskonthäuser mit 72.380,-- DM an. Der höchste Lagerwert pro Diskonthaus wurde mit 200.000,-- DM, der geringste mit 25.000,-- DM angegeben.

8. Die Umschlaghäufigkeit:

Dem Verfasser fiel immer wieder auf, daß die Diskontunternehmen sich wohl über die Bedeutung des Lagerumschlages im Klaren sind, mangels Zeit führen sie aber eine genaue Berechnung in den seltensten Fällen durch. Die meisten können daher ihre Umschlagsgeschwindigkeit nur schätzen. Diese Tatsache findet ihren Ausdruck darin, daß 2 Unternehmen keine Angaben zur Frage der Umschlagshäufigkeit machen können und 9 weitere die Umschlagshäufigkeit überhaupt nicht ermittelt haben. Unter diesen Betrieben befinden sich Diskonthäuser, die seit 1961 bestehen. Bei 40 befragten Unternehmen war der Lagerumschlag 15 mal. Der optimale Lagerumschlag war 24 mal, der geringste betrug 8 mal. Daß Diskonthäuser unter sich keineswegs uniform sind, läßt sich aus diesen Werten ablesen. Während zwei Unternehmer ihr Lager zweimal pro Monat umschlagen, gelingt es einem Untersuchungsbetrieb nicht, das Lager einmal pro Monat umzuschlagen.

9. Zahl der Beschäftigten:

Bei diesen Angaben wird eine Halbtagskraft als halbe Kraft, also = 0,5 gewertet. Die 51 Diskonthäuser beschäftigen insgesamt 219 Mitarbeiter. Das sind durchschnittlich 4,3 Beschäftigte. Das Diskonthaus mit den wenigsten Mitarbeitern zählte inklusive Unternehmer 1,5 Beschäftigte, das mit den meisten Mitarbeitern 12 Beschäftigte.

10. Umsatz pro Geschäft:

Die Frage bezog sich auf den durchschnittlichen monatlichen Umsatz im Jahre 1963. Hierzu machten drei Unternehmen keine Angaben. Der durchschnittliche Monatsumsatz liegt bei

85.750,-- DM. Während ein Berliner Diskonthaus monatlich 350.000,-- DM umsetzt, gelingt dem schwächsten Diskontunternehmen nur ein Umsatz von 28.000,-- DM monatlich. Auch hierin zeigt sich die starke Verschiedenheit der Diskontunternehmen.

11. Verkaufsfläche in qm:

Das größte der befragten Diskonthäuser weist eine Verkaufsfläche von 500 qm auf, das kleinste von 32 qm. Die Durchschnitts-Verkaufsfläche betrug 162 qm.

12. Umsatz pro qm Verkaufsfläche:

Zur Errechnung dieser Frage wurde der Umsatz pro Geschäft durch die Verkaufsfläche dividiert. Von den befragten Unternehmern äußerten sich drei nicht zu dieser Frage. Von den restlichen 48 wurden stark unterschiedliche Werte errechnet. Der höchste Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche betrug bei einer Verkaufsfläche von 160 qm 2.187,-- DM monatlich. Der durchschnittliche Umsatz pro qm Verkaufsfläche betrug 578,-- DM, der geringste betrug 112,-- DM. Diese starken Unterschiede weisen auf die differenzierten Umsatzleistungen pro Diskonthaus hin.

13. Anlagegüter:

Zwei Diskonthäuser machten hierzu keine Angaben. Unter Anlagegütern wurden für die Befragung Kassentische, Kassen, Kühltruhen, Verkaufsregale, Verkaufswagen, Körbe und Gondeln gerechnet. Durchschnittlich investierten die Unternehmer 22.630,-- DM für Anlagegüter. Ein maximaler Bedarf für Anlagegüter pro Diskonthaus liegt bei 160.000,-- DM ein Minimum bei 4.500,-- DM. Deutlich läßt sich die Tendenz erkennen, bei neu eingerichteten Diskonthäusern zu teurerer Ausstattung überzugehen. So wurde das Diskonthaus, das mit 160.000,-- DM Einrichtungskosten ein Maximum unter den Befragten darstellt, erst im April 63 eröffnet.

14. Personalkosten inkl. kalkulierter Unternehmerlohn:

Hierbei stellte der Verfasser fest, daß die meisten Unter-

nehmer ihre eigene Arbeit nicht kalkulieren. Vier der Diskonunternehmer machten keine Angaben. Durchschnittlich geben die Diskonthäuser 3.650,-- DM monatlich für Personalkosten aus. Das Diskonthaus mit den höchsten Personalkosten gibt 14.000,-- DM, das mit den geringsten nur 1.000,-- DM aus.

15. Raummiete:

Zwei Diskonthäuser machten keine Angaben. Durchschnittlich geben die befragten Unternehmen 722,-- DM für Raummiete monatlich aus. Hierin sind Verkaufsraum, Lagerraum und Büroraum eingeschlossen. Der maximale Betrag für Miete beträgt 2.100,-- DM, das Diskonthaus mit der geringsten Raummiete gibt 120,-- DM aus.

16. Raumnebenkosten:

Hierunter werden die Ausgaben für Licht, Heizung, Wasser, Reinigung und ähnliches erfaßt. Interessant für die wenig genaue Kostenerfassung, die die Diskonthäuser durchführen ist die Tatsache, daß ein Unternehmen hierzu keine Angabe macht, fünf weitere ihre Raumnebenkosten noch gar nicht ermittelt haben. Durchschnittlich geben die Diskonthäuser 209,-- DM für Raumnebenkosten aus. Ein Höchstbetrag wird mit 350,-- DM monatlich ausgegeben, am wenigsten gibt ein Diskonthaus mit 50,-- DM aus.

17. Werbung:

Hierunter werden alle Arten von Werbung erfaßt mit Ausnahme von Innenwerbung, d.h. Werbung innerhalb der Verkaufsräume der Diskonthäuser durch z.B. Hinweisschilder, Reklametafeln und ähnliches. Interessant ist, daß 17 der befragten Unternehmer auch heute bei sich verschärfendem Wettbewerb keinerlei Werbung betreiben. Durchschnittlich werden 210,-- DM monatlich für Werbung ausgegeben. Am meisten gibt ein Diskonthaus mit monatlich 800,-- DM für Werbung aus.

18. Transportkosten:

5 Diskonthäuser konnten hierzu keine Angabe machen, 2 weitere haben ihre Transportkosten noch nicht ermittelt. Zu

berücksichtigen ist, daß 21 Unternehmen gar keine Transportkosten haben, da sie mit ihren Lieferanten grundsätzlich frei-Haus-Lieferungen vereinbaren und an Kunden nicht ausliefern. Transportkosten fallen insbesondere bei Filial-Diskontunternehmen an. Am meisten gibt ein Diskonthaus mit 2.000,-- DM monatlich für Transport der Ware aus. Durchschnittlich geben die Diskonthäuser 370,-- DM monatlich für Transport aus.

19. Die Kapitalzinsen:

Diese Antwort wurde folgendermaßen berechnet:

Um die Zinsen bei Unternehmen zu ermitteln, die sich ausschließlich mit Eigenkapital finanzieren, wurden die Ausgaben für das durchschnittliche Warenlager und die Ausgaben für die Anlagegüter addiert und mit einem monatlichen Zinssatz von 7% kalkuliert. Es handelt sich also bei dieser Angabe ebenfalls nur um Annäherungswerte. Danach wenden die Diskonthäuser 1.062,-- DM monatlich an Kapitalzinsen auf. Das Minimum an Kapitalzinsen beträgt 200,-- DM, das Maximum 4.340,-- DM.

20. Umsatzsteuer:

Hierzu verweigerten 4 Unternehmen eine Angabe. Durchschnittlich geben die Unternehmen 3.114,-- DM monatlich für die Umsatzsteuer aus, den höchsten Umsatzsteuerbetrag muß ein Unternehmen mit 13.300,-- DM monatlich bezahlen, die geringste Umsatzsteuer beträgt 800,-- DM in einem Diskonthaus.

21. Sonstige Kosten:

Hierunter werden besonders die Kosten für Diebstahl, Schwund und weitere Abschreibungen an Waren gerechnet. Die sonstigen Kosten werden von den meisten Unternehmen nicht genau erfaßt, sondern können nur geschätzt werden. Bei einigen Unternehmen werden sie jedoch jeweils nach der Inventur genau errechnet. Vier Diskontunternehmen haben ihre sonstigen Kosten nicht ermittelt, drei weitere machten keine Angaben. Durchschnittlich kalkulieren die Unter-

nehmen sonstige Kosten in Höhe von 1.020,-- DM. Der maximale Wert liegt bei 2.025,-- DM.

22. Summe der laufenden Kosten:

Die Summe der laufenden Kosten setzt sich aus den Fragen 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 zusammen. Sie konnte jedoch nur in 38 Betrieben ermittelt werden, da die übrigen ihre genauen Kosten nicht kennen oder keine Angabe machen wollen. Die durchschnittlichen Kosten belaufen sich monatlich für ein Diskonthaus auf 8.811,-- DM. Den höchsten Kostensatz hat ein Diskonthaus mit 17.736,-- DM, die niedrigsten Kosten liegen bei 2.987,-- DM.

23. Aufschlag:

Hierunter wird der durchschnittliche Aufschlag auf die eingekauften Waren verstanden. Nicht eingerechnet werden Skonto-Erlöse, die im Durchschnitt 1,5% ausmachen. Auch hierbei fällt dem Verfasser auf, daß viele Unternehmer ihren genauen durchschnittlichen Aufschlag nicht kennen, sondern vielfach nur schätzen. Der maximale Aufschlag beträgt 25%, der minimale 15%. Durchschnittlich kalkulieren die Diskonthäuser mit einem Aufschlag von 20,2%. Zwei Unternehmen machten zu dieser Frage keine Angaben. Ein weiteres hat seinen Aufschlag noch nicht ermittelt.

24. Alter des Unternehmers:

Dem Verfasser schien es interessant festzustellen, von welcher Art von Unternehmern ein solch dynamisches Unternehmen wie ein Diskonthaus geleitet wird. Es wurde festgestellt, daß es Diskontunternehmer gibt, die nur 22 Jahre alt sind. Das Höchstalter eines Diskontunternehmers liegt bei 60 Jahren. Durchschnittlich sind die befragten Diskontunternehmer 37 Jahre alt. Es läßt sich damit feststellen, daß die Unternehmer relativ jung sind.

25. Vorheriger Beruf:

<u>Vorheriger Beruf</u>	<u>Anzahl der Diskonthäuser</u>
Lebensmittel, Groß- und Einzelhandel	38
Drogist	6
Textilbranche	3
Studium	1
kaufmännischer Angestellter	1
Molkerei	1
Spirituosengroßhandel	1
	51

Zweifelloos kommen die meisten Diskontunternehmer aus Branchen, in denen sie schon vor Eröffnung eines Diskonthauses wichtige Erfahrungen sammeln konnten. Der überwiegende Teil von ihnen stammt aus dem Lebensmittel-Groß- oder Einzelhandel. (38)

26. Arbeiten Familienmitglieder mit:

<u>Mitarbeitende Familienmitglieder</u>	<u>Anzahl der Diskont- häuser</u>
nein, kein Mitglied der Familie	24
Ehefrau, Schwager, Schwägerin	10
Ehefrauen	7
Ehefrau und Sohn	6
Ehefrau, Sohn, Schwiegervater	2
Schwester	1
Mutter	1
	51

Erkennbar wird, daß in etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen außer dem Unternehmer weitere Familienmitglieder mitarbeiten. Den höchsten Anteil der mitarbeitenden Familienmitglieder stellen die Ehefrau, Schwager und die Schwägerin.

27. Welches Sortiment, wo Hauptgewicht:

Die befragten Unternehmen führten alle ein ähnliches Sortiment. Den Hauptanteil stellen bei allen Unternehmen die Lebensmittel.

41 Unternehmen führen Lebensmittel, Haushaltswaren, Seifen, Süßwaren, Kosmetika und etwas Textilien. 6 Unternehmen führen nur Lebensmittel, Seifen, Textilien und Kosmetika, 3 Unternehmen führen Lebensmittel, Spirituosen und Seife, 1 Unternehmen führt ausschließlich Lebensmittel.

28. Wie finanziert:

Hierzu machten 2 Unternehmen keine Angabe. Von den restlichen 49 arbeiten 14 Untersuchungsbetriebe ausschließlich mit Eigenkapital, 35 sind gemischt finanziert.

29. Einer Kette angeschlossen:

Von den untersuchten Betrieben sind 50 der "Für Sie" Genossenschaft angeschlossen. 1 Untersuchungsbetrieb ist keiner Kette angeschlossen. Der Verfasser wählte diesen hohen Anteil von "Für Sie" Diskonthäusern, da es ihm ohne eine Empfehlung dieser Kette nicht möglich war, bei Diskontunternehmen Betriebszahlen zu erhalten.

30. In letzter Zeit Umsatz-Rückgang:

1 Unternehmen machte hierzu keine Angaben. Von den restlichen 50 stellte ein weiteres inzwischen wegen mangelndem Umsatz den Geschäftsbetrieb ein. 31 Unternehmen erklären, keinerlei Umsatzrückgang sei in letzter Zeit eingetreten. 4 Unternehmen erklären im Gegenteil, eine Umsatzsteigerung in letzter Zeit erreicht zu haben. 5 Unternehmen erklären, in letzter Zeit ca. 20% weniger umgesetzt zu haben, 1 Unternehmen gibt einen Umsatzrückgang von 30% an, 1 weiteres einen Umsatzrückgang von 40%. 7 Unternehmen erklären, in letzter Zeit ca. 8% weniger umgesetzt zu haben. 62% der befragten Unternehmen geben also an, keinerlei Umsatzrückgang erlitten zu haben, 8 weitere Prozent sprechen sogar im Gegenteil von einer Umsatz-Steigerung.

31. Beabsichtigt, Diskonthaus zu vergrößern:

Um die Zukunftserwartungen der Diskont-Unternehmen zu prüfen, interessierte den Verfasser, ob an eine Expansion gedacht ist. 1 Unternehmen machte hierzu keine Angaben; von den restlichen 50 Untersuchungsbetrieben wollen sich 25

vergrößern, 25 beabsichtigen nicht, weitere Unternehmen zu gründen oder ihr bestehendes Unternehmen zu vergrößern.

32. Wird Frischfleisch und Gemüse geführt:

Es wurde öfter in der Vergangenheit argumentiert, der Verbraucher werde das Diskontheus nach kurzer Zeit meiden, da es nicht die Annehmlichkeiten des "Alles unter einem Dach kaufen" eines großen Supermarktes bieten könne. Den Verfasser interessierte deshalb, ob die Diskontheuser inzwischen ihr Sortiment auch um problematischere Artikel vergrößert haben. Der überwiegende Teil, nämlich 32, führen weder Gemüse noch Frischfleisch. Gemüse wird von 7 Unternehmen geführt, Frischfleisch von 6 Unternehmen. 5 Unternehmen führen sowohl Frischfleisch wie Gemüse. 1 Unternehmen hat sich ausschließlich auf den Verkauf von Obst und Gemüse spezialisiert.

33. Sind Abteilungen vermietet:

Die Diskontheuser in den Vereinigten Staaten haben vielfach Abteilungen vermietet. Bei den deutschen Diskontheusern dagegen ist festzustellen, daß kaum Abteilungen vermietet werden. Von den 51 befragten Unternehmen haben 48 keine Abteilung vermietet, 1 Unternehmen vermietete die Gemüse- und Obst-Abteilung, 2 weitere Diskontheuser haben ihre Frischfleisch-Abteilungen vermietet.

34. Welche Markenartikel werden geführt:

<u>Markenartikel</u>	<u>Anzahl der Diskontheuser</u>
Waschmittel	31
keine Markenartikel	12
Maggi, Mondamin, Sarotti, Palmolive	3
Doornkaat	1
Waschmittel, Caro, Pfanni	1
alle Markenartikel	1
einige Süßwaren	1
Tobler und einige Spirituosen	1
	51

Hierbei läßt sich feststellen, daß fast alle Diskonthäuser in ihrem Sortiment nicht auf die preisgebundenen Waschmittel wie Omo, Sunil, Persil und ähnliche verzichten.

35. Welche der geführten Markenartikel sind preisgebunden:

Von den im Sortiment geführten Markenartikeln sind preisgebunden:

<u>Markenartikel</u>	<u>Anzahl der Diskonthäuser</u>
Markenwaschmittel	31
keine Markenartikel	12
Maggi, Mondamin, Sarotti, Palmolive	3
Doornkaat	1
Waschmittel, Caro, Pfanni	1
alle Markenartikel	1
einige Süßwaren	1
Tobler und Spirituosen	1
	51

36. Hat Unternehmen in letzter Zeit Gewinn abgeworfen:

Diese Frage beantworteten 50 Unternehmen mit Ja, nur 1 Diskonthaus gab an, im letzten Jahr einen Verlust erwirtschaftet zu haben.

37. Wie beurteilen Sie die Zukunft Ihres Unternehmens:

Hierzu machten 2 Unternehmen keine Angabe.

<u>Urteil</u>	<u>Anzahl der Diskonthäuser</u>
gut	24
einige Filialen aufgeben und nur auf Hauptumsatzge- schäft konzentrieren	6
Zukunft hat mein Unternehmen, aber nicht mehr so stürmisch	5
solide	3
Stagnation	3
ungewiß, will evtl. verkaufen	3
stabil	1
ungewiß	1
schwieriger werdend durch zu wenig Eigenkapital	3

Hierzu läßt sich feststellen, daß der überwiegende Teil der Diskontunternehmer seine Zukunft als solide und stabil betrachtet.

38. Wann wurde Ihr Diskonthaus eröffnet:

31 der 51 befragten Untersuchungsbetriebe wurden im Jahre 1962 gegründet, 15 im Jahre 1961, 5 im Jahre 1963. Die beiden Monate mit den meisten Neugründungen von Diskonthäusern waren die Monate November 1961 und April 1962 mit je 7 Neugründungen. Es läßt sich im Jahre 1963 eine wesentlich geringere Anzahl von Neugründungen feststellen als im Vergleichszeitraum 1962.

39. Was ist Ihre Hauptkonkurrenz:

Interessant ist, daß 8 Diskonthäuser angaben, keine Konkurrenz zu haben. 33 Diskonthäuser betrachten als ihre Hauptkonkurrenz die Lebensmittel-Filialbetriebe. 4 betrachten Diskonthäuser und Filialbetriebe als Hauptkonkurrenz. 2 Diskontunternehmen sehen in dem Diskont-Filialunternehmen Aldi ihren Hauptkonkurrenten, 2 weitere Filialbetriebe und örtlichen Einzelhandel. 2 Diskontunternehmen sehen als ihren Hauptkonkurrenten andere Diskonthäuser an. Aus diesen Antworten läßt sich ersehen, daß für die Diskonthäuser die stärkste Konkurrenz die Filialbetriebe sind. Von einer Konkurrenz unter den Diskonthäusern ist nur in 4 Fällen die Rede.

40. Was tun Sie an Werbung:

<u>Werbemittel</u>	<u>Anzahl der Diskonthäuser</u>
nichts	11
Zeitungswerbung	9
Postwurfsendung und Zeitungs- inseration	8
Luftballons	6
Kundenzeitschriften und Pro- spekte	5
Werbezettel und Annoncen	4
Postwurfsendung	3
Rundschreiben	2

<u>Werbemittel</u>	<u>Anzahl der Diskonthäuser</u>
Kundenzeitschriften	2
Kundenzeitschriften und Kinoreklame	1
	51

f) Sonderentwicklung der Aldi - Diskont

Eine Ausnahmestellung nimmt die Firma Albrecht KG mit ihren Diskonthäusern ein.¹⁾ Die Firma Albrecht KG war bis zum Aufkommen der Diskonthäuser ein Lebensmittel-filialbetrieb. Als Gegenmaßnahme gegen die Diskonthäuser wurden einige Albrecht-Lebensmittelgeschäfte auf Diskonthäuser umgestellt. Heute nehmen die traditionellen Albrecht-Läden nur noch 10% vom Gesamtumsatz der Albrecht KG ein. In der Bundesrepublik bestehen insgesamt ca. 140 Aldi-Diskontläden. Der Umsatz betrug im Jahre 1962 weit über 100 Millionen D-Mark. Die Aldi-Läden sind meistens aus bestehenden Albrechtläden hervorgegangen. Wenn die Albrecht KG heute neue Diskonthäuser errichtet, so werden als Standorte Hauptgeschäftslagen ausgesucht. Die Firma Albrecht KG eröffnet nur Diskonthäuser in Gemeinden mit mindestens 30.000 Einwohnern. Die Aldi-Läden befinden sich hauptsächlich im Ruhrgebiet. Es bestehen jedoch auch Läden in Süddeutschland und im Raum Köln/Aachen. Aldi-Läden führen ein stark beschränktes Sortiment. Es werden 380 Artikel geführt. Die Firma Aldi wirbt grundsätzlich, ohne das Wort Diskont zu gebrauchen. Die Geschäftsleitung hält den Begriff "Diskont" für abgewertet und möchte nicht mit den übrigen Diskonthäusern in den Augen der Verbraucher gleichgesetzt werden. Nach Angaben der Geschäftsleitung

1) Nach einem Gespräch mit Herrn Steinfeld, am 4.12.63 in Mülheim. Die Fa. Albrecht ist das einzige große Diskontfilialunternehmen in Deutschland. Sitz der Firma ist Mülheim mit Schwesterfirmen in Aachen und in Essen.

bestehen keine Beschaffungsschwierigkeiten, wohl aber versuchen die Lieferanten immer wieder darauf hinauszuwirken, daß nicht zu preiswert von Aldi verkauft wird. Die Lieferanten bieten an, daß ihre Produkte unter Eigenmarken der Aldi verkauft werden. Dies ist der Geschäftsleitung von Aldi aber nicht lieb. Die Geschäftsleitung wünscht, daß die Waren in Originalverpackung angeboten werden, damit dem Verbraucher die Preisvergleichsmöglichkeit bleibt. Der Einkauf erfolgt für alle 140 Aldi-Diskontläden teilweise gemeinsam. So bei allen Importartikeln und den Eigenmarken. Der Umsatz pro Meter Verkaufsfläche wird mit 10 bis 12.000,— DM im Jahre angegeben. Aldi führt unter Eigenmarke 5% aller seiner Artikel.

Die Betriebskontrolle: Um das Filialnetz kontrollieren zu können, wird die Preisfestsetzung in der Zentrale vorgenommen. 95% des Sortiments werden durch die Zentrale angeliefert, nur 5% aller Artikel, nämlich die des täglichen Bedarfs werden direkt von den Filialen gekauft. Die Lieferungen werden, wie bei allen übrigen Filialbetrieben, zu Verkaufspreisen erfaßt. Alle 5 bis 6 Wochen wird eine Inventur durchgeführt. Interessant ist, daß die Aldi-Diskontkette ihre Kalkulation vom Lagerumschlag her orientiert, unabhängig von der Höhe der Konkurrenzpreise. Tägliche Nahrungsmittel werden, da sie sich am häufigsten umschlagen, am niedrigsten kalkuliert. Für das Jahr 1962 beträgt die Umschlagshäufigkeit bei Aldi 16,5. Durchschnittlich sind sechs Beschäftigte pro Verkaufsgeschäft eingestellt. Albrecht eröffnet heute nur noch Diskontläden mit einer Mindestverkaufsfläche von 200 qm. Die Läden werden grundsätzlich gemietet, nicht gekauft. Aldi hat Einrichtungskosten von 60,— DM pro qm. Die Personalkosten liegen unter 3% vom Umsatz. Als Raummiete werden 1% vom Umsatz angenommen. Das Sortiment von 380 Artikeln teilt sich in 60 Artikel Süßwaren, 80 Nicht-Lebensmittel, 50 Spirituosen und Weine, der Rest sind reine Lebensmittel. Über den Gesamtaufschlag macht die Firma Aldi keine Angabe.

Die Preise sind in allen Aldi-Geschäften einheitlich. Das beschränkte Sortiment wird in absehbarer Zukunft nicht geändert und ist in allen Filialen gleichförmig. Ein Umsatzrückgang ist in letzter Zeit nicht zu verzeichnen. Aldi führt weder Butter noch Frischfleisch noch Gemüse. Es werden sechs preisgebundene Markenartikel geführt, unter ihnen Persil, Sunil, Pfanni, Linde's Kaffee. Die Zukunft wird sehr positiv beurteilt. Es wird nicht in Zeitungsannoncen geworben, ausgenommen bei Neu-Eröffnungen. Regelmäßig werden Flugblätter verteilt. 5% des Sortiments machen Non-Food-Artikel aus.

Aldi glaubt, auch weiterhin wesentlich preiswerter als seine Mitbewerber anbieten zu können, da das stark beschränkte Sortiment mit nur 380 Artikeln die Kosten wesentlich niedriger hält als ein normales Lebensmittel-Sortiment.

5. Definition des Diskonthauses:

a) Definition des amerikanischen Diskonthauses

Arnold K. Strasser weist auf die Schwierigkeiten hin, "eine vollgültige Definition für das Diskonthaus zu finden."¹⁾

"Das Diskonthaus ist ein Detailgeschäft, das bestrebt ist Markenartikel unter dem normalen oder vom Fabrikanten vorgeschriebenen Preis dem Konsumenten laufend zuzuführen." Diese Definition traf für das ursprüngliche Diskonthaus zu, heute jedoch werden im Wege der dynamischen Entwicklung dieses Geschäftszweiges eine große Anzahl Nicht-Markenartikel und sogar Eigenmarken geführt. Strasser hält Versuch, das Diskonthaus zu definieren und damit in eine

1) Strasser, Arnold K. Strasser: "Das Diskonthaus, eine neue Revolution im Einzelhandel?" Stiftung im Gruene, S. 14.

Schablone zu pressen, für von vorherein zum Scheitern verurteilt. In ähnlicher Form weist Weinhold auf die Schwierigkeiten der Definition des Diskonthauses hin.

"Eine eherne Begriffsakrobatik zusammen mit der Abgrenzung und Abklärung, in welcher Weise sich ein Diskontgeschäft durch seine Preispolitik, seine Leistungsbeschränkung und Differenzierung von anderen, ähnlichen Einzelhandelsinstitutionen unterscheidet, Analyse, was streng genommen als echter und was als pseudo-Diskont zu gelten habe, hätte unter Umständen sehr leicht zur Folge, daß wir fast gar kein Substanzerkennungsobjekt mehr besitzen würden."

Daraus folgert Weinhold: "Ich ziehe es daher aus praktischen und sachlichen Gründen vor, alles, was seit Beendigung des zweiten Weltkrieges unter der Flagge "Diskont" in Europa segelt, zu erfassen und sehr unkritisch zum Gegenstand dieser Ausführungen zu erheben."¹⁾

b) Diskonthaus der ersten Welle

Das Diskonthaus der ersten Welle in Europa wird von Weinhold definiert: "Es handelt sich um Einzelhandelsunternehmen, welche unter Verzicht auf breites Sortiment, Kundendienste, Fachberatung und Kreditgewährung mit sehr kleinen Spesen arbeiten, was ihnen erlaubt, zu niedrigeren Preisen zu verkaufen. Dadurch erzielen sie höhere Lagerumschlagsgeschwindigkeiten, die ihrerseits auf die prozentuale Belastung der Umsätze sich kostengünstig auswirken. Auch auf Werbung und teure Lokalitäten wird im gleichen Sinne verzichtet."²⁾ Weinhold weist darauf hin, daß die Diskonthäuser der ersten Welle in ihren Sortimenten Güter des aperiodischen Bedarfs führen, also keine Lebensmittel.

1) Weinhold, Dr. Heinz, Stiftung im Gruene S. 52

2) Dr. Weinhold, St. Gallen, S. 57

c) Diskonthaus der zweiten Welle

"Die zweite Kategorie von Diskontgeschäften, die vor allen Dingen mit der zweiten Welle aufgekommen ist, charakterisiert sich nicht mehr durch das strikt durchgeführte Prinzip der Rabattgewährung auf sonst teure Artikel, durch hohen Lagerumschlag und tiefe Preise. Sie nähern sich weit mehr den bestehenden Verkaufsformen des Supermarktes, des Junior-Departstores und der Superettes, indem sie erstens ein wesentlich breiteres Sortiment vermitteln, zweitens an besseren Standorten und in weniger einfach eingerichteten Läden verkaufen, drittens nicht ausschließlich bekannte Markenartikel führen, sondern auch Hausmarken und oft auch wenig bekannte, nahezu anonyme Waren. Sie betreiben Publizität, also eine gewisse aktive Aquisition, und bedienen sich für den größten Teil des Sortiments des Prinzips der Selbstbedienung.

d) Diskonthaus in Deutschland

Unter Diskonthaus versteht man in Deutschland meist einen Lebensmittel-Laden, der ein vollständiges Sortiment von Lebensmitteln führt, Selbstbedienungsmethoden anwendet, seine Preise aggressiv senkt. Für die Amerikaner sind solche Läden eher Supermärkte als Diskonthäuser. Wenn Amerikaner vom Diskonthaus sprechen, dann meinen sie damit ein Unternehmen, das einem Warenhaus gleicht und eher aus einem Verteilerbetrieb für Haushaltsmaschinen, Haushaltswaren und Textilien als aus einem Lebensmittel-Laden hervorgegangen ist. In ihrer offensichtlichsten Form sind die amerikanischen Diskonthäuser sehr große Vorort-Warenhäuser, die ein breites Warensortiment führen, vornehmlich der mittleren und unteren Qualitätsstufen. Auch die Tagung der Stiftung "Im Gruene" konnte keine endgültige Definition des Diskonthauses erbringen.¹⁾ Es wird darauf hingewiesen, daß

1) Tagung der Stiftung "im Gruene", Zürich 1962;

Diskonthäuser von dynamischen Unternehmern und Individualisten aufgezogen worden sind, die sich nicht leicht in vorgeformte Definitionen pressen lassen.

Die Schwierigkeit der Definition liegt bei der Bestimmung des Spezifischen des Diskonthauses und der Abgrenzung gegenüber dem übrigen Einzelhandel, z.B. dem Supermarkt.

"Für die Diskonthäuser liegt die konstitutive Bedingung im Absatz-politischen Instrument. Es sind Einzelhandlungen, welche die Mehrzahl der Waren ihres Sortiments ständig zu Preisen verkaufen, die erheblich unter den vorgeschriebenen, empfohlenen oder üblichen Einzelhandelspreisen liegen."¹⁾

Sowohl unter Wissenschaftlern wie Kaufleuten wird oft diskutiert, was unter dem Begriff "Diskontgeschäft" zu verstehen ist.

Die Begriffe Discounter, Diskonter, Diskonthaus, Diskontgeschäft usw. werden sowohl in der Praxis wie in der Literatur synonym gebraucht. Das Wort "Discoûnt" übersetzt bedeutet Preisreduktion oder Rabatt. Der Begriff wurde

1) Binglingmeier, S. 158. Die Definition von Binglingmeier erscheint nur teilweise richtig. Daß die Diskonthäuser Einzelhandlungen sind, die die Mehrzahl der Waren ihres Sortiments unter anderem zu Preisen verkaufen, die erheblich unter den vorgeschriebenen Einzelhandelspreisen liegen, dürfte für deutsche Diskonthäuser nicht zutreffen. Sollte dies einmal vorübergehend bei dem einen oder anderen Geschäft der Fall sein, verhindern die Hersteller der preisgebundenen Markenartikel in kürzester Zeit durch Testkäufer und gerichtliches Vorgehen den Verkauf von Markenartikeln unter den vorgeschriebenen Preisen. Richtig erscheint hingegen der Teil der Definition, der besagt, daß Diskonthäuser Einzelhandelsgeschäfte sind, die die Mehrzahl ihrer Artikel unter den empfohlenen oder üblichen Einzelhandelspreisen verkaufen.

aus dem Amerikanischen abgeleitet, weil die ersten Diskonthäuser Rabatte auf vorgeschriebene oder empfohlene oder übliche Einzelhandelsverkaufspreise gaben. Mit der Entwicklung nahmen die Diskonthäuser jedoch viele Artikel auf, für die eine Bezugsgröße fehlt, denn es handelt sich hierbei um Hersteller- oder Handelsmarken, die ausschließlich von Diskonthäusern vertrieben wurden. Daher ist die Begriffsbestimmung, ein Diskonthaus sei ein Einzelhandelsunternehmen, das Rabatte gewähre, nicht mehr zutreffend. Wohl liegt der Haupt Gesichtspunkt der Diskonthäuser in einer Preisfestsetzung, die unter der der Mitbewerber liegt.

"Im Gegensatz zu anderen Autoren sehen wir im Umfang des in den Verkaufspreisen enthaltenen Service, in der Geschäftsausstattung, der Sortimentsgestaltung, der räumlichen Lage usw. keine konstituiven, sondern lediglich akzessorische Merkmale der Diskonthäuser."¹⁾

Bindlingmeier umreißt das "echte" Diskonthaus durch folgende Merkmale:

1.: Nachfolgend scheiden alle Unternehmungen als Gelegenheits-Diskonter aus, deren Discount-Umsätze im Rahmen des Gesamtumsatzes nur periphere Bedeutung haben. Exakte theoretische Grenzziehungen sind dabei nicht möglich.

2.: Die Diskonthäuser unterscheiden sich grundsätzlich von konventionellen Einzelhandlungen, die nur fallweise, z.B. bei Sonderverkäufen, Preisnachlässe gewähren. Die Diskonthäuser hingegen bieten ihr Sortiment ständig zu niedrigeren Preisen an. Entscheidend ist also für das Vorliegen eines Diskonthauses, ob die Mehrzahl, also der Durchschnitt des Sortiments ständig preiswerter angeboten wird als das der Konkurrenten.

1) Bindlingmeier, a.a.O.

3.: Schließlich sind die Diskontpreise für gleichartige Güter erheblich niedriger als die Preise des traditionellen Einzelhandels, der in Form von Rabattmarken nur minimale Nachlässe gewährt. Sieht man die niedrigere Preisstellung als Hauptmerkmal der Diskonthäuser an, so bleibt es für die Definition ohne Interesse, ob das Aufkommen der Diskontgeschäfte eine neue Vertriebsform bedeutet oder vielmehr eine Frage der Geschäftspolitik darstellt.

Aus vorliegender Arbeit ergibt sich folgende Definition des Diskonthauses:

1.: Die spezifische Marktstellung des deutschen Diskonthauses ist auf der Absatzseite: polypolistische Angebotskonkurrenz - polypolistische Nachfragekonkurrenz, auf der Beschaffungsseite: oligopolistische Angebotskonkurrenz - polypolistische Nachfragekonkurrenz.

2.: Der Standort des aus früheren Großhandlungen vorgegangenen Diskonthauses befindet sich in Nebenstraßen. Neugegründete Diskontunternehmen bevorzugen verkehrsgünstige Standorte. Somit kann bei der Standortwahl des Diskonthauses eine Tendenz zur Angleichung an andere Handelsformen festgestellt werden.

3.: Der durchschnittliche Kapitalbedarf des deutschen Diskonthauses beträgt 95.000,-- DM.

4.: Die Finanzierung stellt eines der Hauptprobleme des Diskonthauses dar. Die meisten Unternehmen wurden mit einer zu geringen Kapitalbasis gegründet. Zur Aufnahme von genügend Fremdkapital fehlt oft die Möglichkeit, da eine genügende Sicherheitsleistung nicht möglich ist.

5.: Die Lagerhaltung erfolgt beim Diskonthaus meist im Verkaufsraum selbst.

6.: Das Diskonthaus führt in gewissem Umfang Eigenmarken und ist wegen fehlendem Verkaufspersonal noch stärker als andere Handelsformen auf SB¹⁾ - gerechte Verpackung angewiesen.

1) SB: Abkürzung für Selbstbedienung.

7.: Das Diskontheus führt ein im Vergleich zur Konkurrenz stark beschränktes Sortiment.

8.: Die Absatzmethode wird im Direktverkauf an den Endverbraucher bei ausschließlicher Selbstbedienung gesehen, (außer bei Gemüse und Obst). Die gekaufte Ware wird weder kreditiert noch dem Kunden angeliefert.

9.: Als wesentlichstes Merkmal des Diskontheuses wird die Preispolitik gesehen. Das Diskontheus bietet ständig ein im Verhältnis zur Konkurrenz preiswertes Sortiment an. Die Preisdifferenz gilt natürlich nicht für jeden einzelnen Artikel, sondern bezieht sich auf das gesamte Sortiment. Das Diskontheus bietet seine Waren zu längerfristig konstanten Preisen an und weicht damit von der Verkaufspolitik der Sonderangebote der übrigen Mitbewerber ab.

Dieser Definition folgend werden in der vorliegenden Arbeit keine Unternehmungen behandelt, die sich zwar Diskontheus nennen, auf Grund der oben gegebenen Definition jedoch nicht als richtige Diskontheuser anzusprechen sind. Es handelt sich hierbei vor allem um Filialunternehmen, die Diskont-Ecken eingerichtet haben oder werbemäßig darauf hinweisen, auch sie seien Diskontheuser, ohne jedoch im Vergleich zu übrigen Handelsformen ein preiswerteres Gesamt-sortiment anzubieten.

10.: Das Diskontheus führte ursprünglich kaum Werbung durch, wird aber wegen des verschärften Wettbewerbes zu werbeintensiveren Absatzmaßnahmen gezwungen.

II. Marktstruktur der Diskontheuser

1) markttheoretische Sicht

Unter "Marktform" versteht man die Struktur von Angebot und Nachfrage auf einem Markt. Als Regulator zwischen Angebot und Nachfrage wird in den Marktmodellen der Preis definiert.

In den modernen Volkswirtschaften gelangen die Waren nicht direkt vom Produzenten, sondern über die verschiedenen Handelsformen zum Verbraucher. "Folglich haben Preise nicht nur eine Auslesefunktion hinsichtlich der Güterarten, Gütermengen und Produktionsstätten, sondern - ebenso in Bezug auf die Distributionsorgane."¹⁾

Die Verhaltensweise der Verbraucher wäre bei vollkommener Konkurrenz anders als bei unvollkommener.

a) vollkommene Konkurrenz

Die Voraussetzungen der vollkommenen Konkurrenz sind:

1.: Vielzahl der Marktteilnehmer

2.: Kleine Angebotsmengen, kleine Nachfragemengen. Zu diesen beiden, rein marktmorphologischen Voraussetzungen treten zwei weitere, die den sogenannten vollkommenen Markt kennzeichnen, auf dem nur ein Preis besteht.

3.: Markttransparenz:

Hierin ist nicht die Marktvoraussicht (Jöhr, Morgenstern) mit einbegriffen, sondern lediglich die gegenwärtige Markteinsicht in Bezug auf Qualität und Preise.

4.: Homogenität der Güter:

Güter sind dann homogen, wenn sie als gleichartig angesehen werden (wirtschaftliche Homogenität), sie brauchen nicht auch technisch gleichartig zu sein. Der umgekehrte Fall ist allerdings viel häufiger, daß nämlich technisch gleichartige Güter trotzdem nicht als gleichartig empfunden werden.

1) Dr. Helmut Jacobi: "Der Wandel im Einzelhandel in markttheoretischer und marktpsychologischer Sicht", in: Wandel im Handel, herausgegeben von Prof. Dr. Karl Christian Behrens, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, S. 126.

Zweifellos sind diese genannten Voraussetzungen aber so einengend, daß die vollkommene Konkurrenz zu einem reinen Modell wird. Es fragt sich demnach, ob man zwecks Annäherung an die Realität nicht die krassesten Voraussetzungen fallen lassen will. Vielleicht genügt es, statt der Voraussetzungen 3. und 4. (=vollkommener Markt) nur die Voraussetzung der Marktübersicht (in Bezug auf Arbeiter, Nachfrager, Qualität, Preis, Liefer- und Zahlungsbedingungen) zu setzen, um reale Formen zu erhalten.

Aber auch bei einer derartigen Einschränkung der Voraussetzungen dürfte man bei den Untersuchungen der Marktformen der Diskonthäuser nicht von vollkommener Konkurrenz sprechen können. Sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite sehen sich die Diskonthäuser der unvollkommenen Konkurrenz gegenüber. Die Abnehmer der Diskonthäuser - zumeist die Endverbraucher - verhalten sich nicht gleichartig, keineswegs entscheidet der Zufall, wo der Verbraucher einkauft. Vielmehr bestehen seitens der Verbraucher Präferenzen gegenüber den einzelnen Händlern. Für eine Untersuchung der Diskonthausmarktformen ist das Modell der vollkommenen Konkurrenz auch deshalb nicht anwendbar, weil die Diskonthäuser ihre Beschaffungsmärkte weder ausreichend noch vollkommen übersehen können. Die Verbraucher als Nachfrageseite auf den Einzelhandelsmärkten reagieren ebenfalls nicht unendlich schnell.¹⁾

b) Bedeutung der Präferenzen

Im Gegenteil stellt man bei der Untersuchung der Einzelhandelsmärkte fest, daß alle Handelsbetriebe, auch die Diskonthäuser, bestrebt sind, die Unvollständigkeit der Märkte durch ihr absatzpolitisches Potential zu maximieren,

1) Nach Gutenberg ist Kriterium der vollkommenen Konkurrenz die unendlich schnelle Anpassung der Nachfragenden und des Anbieters.

um beim Verbraucher Präferenzen entstehen zu lassen und sich so vorteilhaft von den Mitbewerbern abzuheben.

Die Nationalökonomie kennt verschiedene Arten von Präferenzen:

1. Räumliche Präferenzen

Eine räumliche Präferenz wird im inländischen Verkehr meist durch unterschiedliche Frachtkosten begünstigt; im zwischenstaatlichen Verkehr spielen daneben noch die Zölle eine wichtige Rolle. Räumliche Präferenzen verleiten den Anbieter zur Preisdifferenzierung. Eine räumliche Preisdifferenzierung liegt auch beim sog. Dumping vor.

2. Zeitliche Präferenzen

Zeitliche Präferenzen können bei der Einführung einer neuen Ware ausgenutzt werden, sodaß meist die kaufkräftigsten Schichten das Gut zu hohem Preis erhalten, dann die weniger kaufkräftigen zu geringerem usw.

3. Sachliche Präferenzen

Sachliche Preisdifferenzierung erfolgt durch Verkauf derselben Ware in verschiedenen Aufmachungen oder für verschiedene Verwendungszwecke. (Produktdifferenzierung). Auch die Preisdifferenzierung nach Absatzmengen kann hierzu gerechnet werden.

4. Personelle Differenzen

Hierbei ist der Abnehmer bereit, für die gleiche Ware einen höheren Preis zu zahlen, weil entweder die Person des Anbieters oder die übrigen Nachfrager, mit denen er zusammentrifft, personelle Präferenzen auslösen.

c) unvollkommene Konkurrenz

Liegen solche Präferenzen vor, wird von der unvollkommenen Konkurrenz gesprochen. Auf dem, durch mangelnde Markt-

transparenz oder Heterogenität der Güter geschaffenen unvollkommenen Gesamtmarkt ist also der Preis nicht mehr notgedrungen einheitlich.

In markttheoretischer Sicht stellen sich die Diskonthäuser also als Nachfrager bzw. Anbieter auf unvollkommenen Gesamtmärkten dar.

Allerdings kann ein unvollkommener Gesamtmarkt evtl. in (vollkommene) Teilmärkte aufgeteilt werden, auf denen dann wieder ein einheitlicher Preis herrscht. Teilt man den Gesamtmarkt gerade soweit auf, daß die Teilmärkte vollkommene Märkte darstellen, so werden diese größtmöglichen vollkommenen Teilmärkte als "Elementarmärkte" definiert.

So ist z.B. der Apfelsinenmarkt in Düsseldorf ein unvollkommener Gesamtmarkt. In den einzelnen Stadtvierteln, vielleicht aber erst in den einzelnen Straßen oder sogar erst in einem Geschäft bildet sich dann für eine bestimmte Apfelsinensorte ein einheitlicher Preis auf einem Elementarmarkt (vollkommener Teilmarkt).

Auf den Teilmärkten kann jede Marktform von der vollkommenen Konkurrenz bis zum Monopol vorliegen. Welche Marktstellung kann nun innerhalb dieser Skala dem Diskonthaus als Regelfall zugeschrieben werden?

In der wirtschaftlichen Wirklichkeit wird es sich zumeist - wie bei den übrigen Einzelhandelsformen - um die Marktform der monopolistischen Konkurrenz handeln, bei der die vorliegenden Präferenzen dem einzelnen Anbieter eine - wenn auch begrenzte - Monopolstellung einräumen.

Diese Monopolstellung ist in erster Linie nicht durch die Konkurrenz homogener Güter begrenzt, wohl aber durch die Konkurrenz von Substitutionsgütern. Die Monopolisten auf den einzelnen vollkommenen Teilmärkten stehen also alle miteinander auf dem unvollkommenen Gesamtmarkt in Konkur-

renz um Substitutionsgüter. Die vorliegenden Präferenzen verhindern bei Preisunterschieden jedoch ein vollständiges Abwandern der Nachfrage. Bei der unvollkommenen Konkurrenz hat daher jeder der Anbieter eine eigene Preis-Absatzfunktion, auf der er seinen Preis oder seine Menge selbst fixieren kann, nur muß er die Konkurrenz der Substitutionsprodukte, also die Konkurrenz heterogener Güter beachten.

Die unvollkommene Konkurrenz kennt verschiedene Unterfälle:

1. Es stehen sehr viele Monopolisten auf unvollkommenem Gesamtmarkt miteinander in Wettbewerb. Dann liegt der Unterfall der polypolistischen Konkurrenz vor, auch atomistische Konkurrenz auf unvollkommenem Markt genannt.
2. Stehen jedoch nur wenige Monopolisten auf unvollkommenem Gesamtmarkt miteinander in Wettbewerb, liegt der Unterfall der oligopolistischen Konkurrenz vor.
3. Falls nur zwei Anbieter vorhanden sind, haben wir die dyopolistische heterogene Konkurrenz.

Für das Diskonthaus scheint Unterfall 1. typisch zu sein. Wettbewerber des Lebensmitteleinzelhandels treten in größerer Anzahl auf.

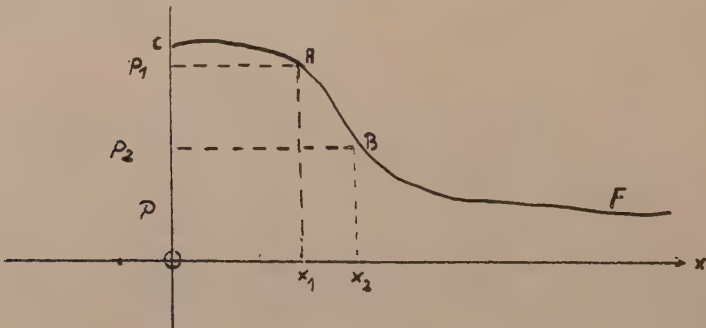
Unterfall 2. und 3. mögen sich in Ausnahmefällen, z.B. in Dörfern oder neuen Siedlungen ereignen, können aber nicht als typisch für die Marktstellung des Diskonthauses angesehen werden.

Bei der Preisstellung rechnet der Anbieter damit, daß die Höhe seines Absatzes von der Höhe der Preise seiner Konkurrenten abhängt, daß aber Variationen seines Preises P_1 keine Reaktionen seitens der Konkurrentengruppe auslöst.

d) Polypolistische Absatzkurve

Gutenberg weist darauf hin, daß die Absatzkurve des polypolistischen Anbieters in sich zwei Preisprinzipien zu einer Einheit verknüpft: das monopolistische und das konkurrenzwirtschaftliche.¹⁾ Innerhalb des monopolistischen Kurvenabschnittes wird eine Preissenkung vielleicht einige Kunden veranlassen, mehr Güter nachzufragen als bisher. Es kann auch sein, daß dieser Anbieter einige wenige neue Käufer gewinnt, und zwar solche, deren finanzielle Verhältnisse es nach der Preissenkung zulassen, zu dem niedrigeren Preise zu kaufen. Vielleicht kommen auch schon vereinzelt Nachfrager, die bisher bei der Konkurrenz gekauft haben. Unterschreitet der Preis aber eine bestimmte Grenze, wird nunmehr eine größere Anzahl Nachfrager von anderen Anbietern abgezogen. Hier ist der Konkurrenzbereich zu finden.

Analog geht eine Preiserhöhung vor sich.²⁾



An den monopolistischen Kurvenabschnitt ohne Abstand

- 1) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II. 3. Auflage, S. 198 ff.
- 2) In der obigen Abbildung gibt das Kurvenstück AB den Bereich an, in dem das Diskontheat eine preispolitisch autonome Stellung besitzt, in diesem Intervall vermag das Unternehmen durch Preissenkung nicht Kunden von Konkurrenzunternehmen anzuziehen. In den Abschnitten AC und BF bewegt sich der Betrieb hingegen in konkurrenzgebundenem Gebiet.

schließt sich nach oben wiederum der Kurvenabschnitt an, innerhalb dessen der Anbieter in einer ähnlichen Lage befindet wie bei vollständiger Konkurrenz; nur, daß sich dort der für den vollkommenen Markt typische schlagartige Anpassungsvorgang ergibt, während hier der Vorgang der Abwanderung mehr kontinuierlich erfolgt.

Der Sachverhalt der zweifach geknickten Nachfragekurve Gutenbergs dürfte auch für die Diskonthäuser zutreffen; sie verdanken dieser Sachlage weitgehend ihre Entstehung. Durch Preissenkungen unter den unteren Grenzpreis zogen sie latente Nachfrage an und konkurrierten Wettbewerbern Kunden weg. Da sich dieser Prozeß auf Märkten vollzieht, auf denen viele Anbieter mit relativ kleinen Marktanteilen auftreten, tritt die Abwanderung von Käufern bei keinem der vielen Unternehmen spürbar in Erscheinung.

In ihrer Preispolitik reagieren die Diskonthäuser auf Preisveränderungen ihrer Konkurrenten erst nach Unterschreitung des monopolistischen Kurvenabschnittes. Innerhalb des monopolistischen Abschnitts verhalten sich sowohl Diskonthäuser wie deren Mitbewerber preisautonom.

Diese Aussage gilt für die Preispolitik der wesentlichen im Sortiment geführten Waren. Bei einigen wenigen Artikeln, z.B. Butter, müssen die Diskonthäuser erfahrungsgemäß auch bei kleinsten Preisveränderungen mit Reaktionen der Mitbewerber rechnen.

Zusammenfassend wird festgestellt, daß sich die Diskonthäuser auf der Absatzseite in einem unvollkommenen Gesamtmarkt als polypolistische Konkurrenten betätigen. Ihnen steht als Nachfragemarkt eine Vielzahl von Verbrauchern mit einem relativ kleinen Nachfrageanteil gegenüber. Auf der Absatzseite der Diskonthäuser läßt sich folgende Marktkonstellation feststellen:

Polypolistische Konkurrenz - Polypol¹⁾

Zur Untersuchung der Diskonthäuser in marktfeld-theoretischer Sicht gehört neben der Analyse auf dem Absatzmarkt naturgemäß ebenso diejenige des Beschaffungsfeldes.

Es wurde bereits festgestellt, daß z.B. dank der nicht vorhandenen Markttransparenz auch hier ein unvollkommener Markt vorliegt. Die Anbieter für die Diskonthäuser - also deren Lieferanten - sind meist mittelständische Industrieunternehmen, Handelsagenturen oder Importeure. Hierbei handelt es sich in der Regel um Oligopolisten. Die Lieferanten stehen jeweils mit einigen, wenigen Mitbewerbern in Konkurrenz. Genauer muß man diese Marktsituation als oligopolistische Konkurrenz (Fall 2.) der unvollständigen Konkurrenz) bezeichnen.

In einigen Artikeln sehen sich die Diskonthäuser auch der dyopolistischen heterogenen Konkurrenz gegenüber. (Fall der unvollständigen Konkurrenz). So können verschiedene Diskonthäuser für den Einkauf von Zucker und Salz nur zwischen zwei Anbietern wählen. Dieser Fall der dyopolistischen Konkurrenz gilt jedoch nur für einen minimalen Teil der Diskonthauslieferanten.

Wie sieht nun die Marktform auf der Nachfrageseite des Beschaffungsmarktes aus? Kein Diskonthaus dürfte in Deutschland die Größe und Bedeutung eines monopolistischen Nachfragers erlangt haben. Den Lieferanten steht eine Vielzahl von Nachfragern gegenüber. So kann auf der

1) Seyffert, Rudolf hätte hier von der Marktform des Polyons gesprochen. Um eine Verwechslung der Bezeichnungen für die Angebots- und Nachfrageseite zu vermeiden, schuf Prof. Seyffert eigene Begriffe für die Nachfrageformen; treten z.B. viele als gleichwertig zu setzende Nachfrager auf, spricht Seyffert statt von einem Polypol vom Polyon.

Beschaffungsseite vom Unterfall der polypolistischen heterogenen Konkurrenz, also vom Polyon, gesprochen werden. Zusammenfassend ergibt sich für die Marktsituation des Diskonthauses:

1. Absatzseite: polypoistische Angebotskonkurrenz - polypolistische heterogene Nachfrage-Konkurrenz
2. Beschaffungsseite: oligopolistische Angebots-Konkurrenz - polypolistische heterogene Nachfrage-Konkurrenz

e) Volkswirtschaftliche Bedeutung der Marktstruktur des Diskonthauses

Wird die Entwicklung unserer modernen Volkswirtschaften auf der Basis des möglichst freien Wettbewerbs gewünscht, paßt sich das oben gefundene Ergebnis der Diskonthausmarktstellung gut in das Modellbild ein. Zwar wurde gesagt, daß die Diskonthäuser bestrebt seien, Präferenzen bei den Verbrauchern zu schaffen. Um Präferenzen bemühen sich jedoch alle Handelsunternehmen, sodaß durch die Präferenzen der Diskonthäuser keine besondere Beeinträchtigung des Wettbewerbs zu sehen ist. Besonders auf dem Beschaffungssektor stellen die Diskonthäuser trotz Zusammenschlusses keinen monopolistischen Faktor dar, da ihre Marktmacht nicht bedeutend genug ist.¹⁾

f) Möglichkeiten der Intensivierung von Präferenzen

Befriedigt diese Aussage den auf größtmöglichen Wettbewerb ausgerichteten Volkswirtschaftler, muß der nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handelnde Unternehmer bestrebt sein, die Präferenzen bei den Kunden auszubauen und den Wettbewerb somit einzuschränken. Welche Maßnahmen können hierzu ergriffen werden?

1) Seyffert hätte diesen Marktzustand als Monon bezeichnet.

Voraussetzung für die Ausnutzung der Präferenzen ist die Möglichkeit der autonomen Entscheidung über die Preispolitik. Je mehr Artikel mit gebundenen Entpreisen der Diskonthändler führt, desto geringer wird die Möglichkeit, Präferenzen preispolitisch zu mobilisieren. Wann die preislichen Präferenzen groß genug sind, von Mitbewerbern Kunden abzuziehen, wird von Fall zu Fall verschieden sein. In jedem Fall müssen die Vorteile (utility) größer sein als die dem Kunden im vorherigen Geschäft offerierten, und müssen eine evtl. Mehrbelastung (z.B. längerer Anmarschweg für die Hausfrau - disutility) kompensieren. Der Diskonthausunternehmer wird zu überlegen haben, ob die Schaffung zusätzlicher Präferenzen, soweit sie mit Kosten verbunden sind, den Aufwand durch erwarteten Erfolg rechtfertigen. Hierbei kann sich von Diskonthaus zu Diskonthaus eine unterschiedliche Entscheidung als richtig erweisen: wegen unterschiedlicher Marktdaten kann es für das eine Diskonthaus sinnvoll erscheinen, mit minimalen Kosten einen relativ niedrigen Absatz zu erzielen, während ein anderes Unternehmen mit starkem Werbeaufwand ein günstiges Ergebnis bei hohem Umsatz und entsprechend höheren Kosten erreicht.

Lie preislichen Unterschiede des Diskonthauses müssen gegenüber anderen Handelsformen beträchtlich sein. Andernfalls wird der Verbraucher keine Gründe sehen, in einem "primitiveren" Geschäft einzukaufen. Einen ständigen durchschnittlichen Diskont von 10% zu geben, fällt den Diskonthäusern nach dem Parkinson'schen Gesetz zunehmend schwerer. Um die Präferenzen auszubauen, muß die grundsätzliche Entscheidung getroffen werden, ob das Diskonthaus allmählich unter Aufhebung der preislichen Unterschiede und dem Angebot steigender sachlicher Vorteile verwandelt wird oder ob die preislichen Differenzen beizubehalten sind. In beiden Fällen sollten sich die Diskonthäuser bemühen, die Präferenzen auszubauen, die andere Handelsformen kaum oder nur in geringerem Ausmaß anzu-

bieten haben. So mußte man verstärkt auf die Parkmöglichkeiten hinweisen und die Vorteile des wöchentlichen Autoeinkaufs (once a week buy) werbemäßig stärker herausstellen.

Die wichtigste Zielsetzung bei der Schaffung von Präferenzen muß in dem Heranziehen einer Stammkundschaft gesehen werden. Dies kann nur durch individuelle Aufmerksamkeiten des Verkaufspersonals erfolgen - trotz der Selbstbedienung. Hierbei besitzen besonders die kleineren Diskonthäuser die Vorteile einer geringeren Anonymität als große SB- und Superläden.

Auch die Dynamik des Diskontunternehmers muß so eingesetzt werden, daß die Kunden dies als besonders vorteilhaft empfinden. Durch seine ständige Anwesenheit und den kurzen Instanzenweg für Anordnungen sollte der Unternehmer dafür sorgen, daß der Betrieb stärker und schneller auf die Kundenwünsche eingeht.

2. Überbetriebliche Organisation

Schon bald nach ihrem Entstehen versuchten die deutschen Diskonthäuser ihre Marktstellung durch Zusammenschlüsse zu stärken.

a) Interessengemeinschaft der deutschen Diskonthäuser

So wurde im April 1961 in Mönchen-Gladbach durch den Kaufmann Hans Küppers die "Interessengemeinschaft der deutschen Diskonthäuser" gegründet, die früher den Namen "Für Sie" führte. Küppers war Großhändler, hatte aber außerdem in 2 Einzelhandelsgeschäften mit Diskontcharakter Erfahrungen gesammelt. In dieser Zeit gab es viele Lebensmittel-Großhändler, deren Umsätze durch die stärker werdende Konkurrenz von Handelsketten, Filialbetrieben sowie durch Warenhäuser ständig zurückgingen. Diese Großhändler versprachen sich eine Umsatzbelebung, wenn sie ihren Großhandel entweder ganz in ein Diskontunternehmen

umwandelten oder sich durch Gründung eines solchen Unternehmens eine zusätzliche wirtschaftliche Stütze schafften. Hierfür wollte man die Erfahrungen von Küppers nutzen. Beim Eintritt in die Interessengemeinschaft führte jedes Mitglied monatlich 90,-- DM Beitrag für das erste und 60,-- DM für jedes weitere Geschäft an Hans Küppers ab.

Das Ziel der Interessengemeinschaft war eine Einkaufskonzentration, die Bildung eines gemeinsamen Fonds, aus dem Rechtsverfahren bezahlt werden sollten, sowie die Durchführung eines Betriebsvergleiches. Zur Zeit ihres Höhepunktes verzeichnete die Interessengemeinschaft 160 bis 170 Mitglieder. Das Haupteinzugsgebiet der Kette waren Nordrhein-Westfalen und Berlin, die Mitglieder verteilten sich aber auch über die gesamte Bundesrepublik.

b) Berliner Interessengemeinschaft "Discount"

In Berlin hatte sich eine eigene Interessengemeinschaft "Discount" gebildet, die aber im Herbst 1962 geschlossen in die "Für Sie" Genossenschaft eintrat.

c) "Verein gegen Preisbindung"

Eine in Dortmund gegründete Organisation von Diskont-Häusern als "Verein gegen Preisbindung" ist ebenso eingeschlafen wie ein ähnlicher Zusammenschluß in Recklinghausen.

d) "Für Sie" Genossenschaft

Aus der "Für Sie" Interessengemeinschaft entwickelte sich im November 1962 die "Für Sie" e.G.m.b.H., eine Genossenschaft mit Sitz in Krefeld. Der Sitz der Verwaltung befand sich zunächst in Mönchen-Gladbach, wurde aber ab September 1963 nach Köln verlegt. Diese Umgründung erfolgte, um eine bessere Öffentlich-rechtliche Stellung zu erhalten. Sie war auch nötig, um den Lieferanten gegenüber unterschiedener auftreten zu können und um den Zusammenschluß

für die einzelnen Mitgliederfirmen finanziell interessanter zu gestalten. Statt monatlicher Beiträge muß jedes Mitglied ein einmaliges Eintrittsgeld von DM 600,-- abführen sowie mindestens 3 Geschäftsanteile à DM 200,-- zeichnen, für jede Filiale weitere DM 200,--. Die Genossenschaft betrachtete es als eines ihrer Hauptanliegen, bei der Mitglieder-Annahme eine stärkere Auslese als bisher vorzunehmen. Für die besonders im Licht der Öffentlichkeit stehenden Diskonthäuser waren die Zusammenbrüche einiger unter derselben Firmierung "Für Sie" arbeitender Genossenschafts-Mitglieder ausgesprochen schädlich gewesen.

Die einzelnen Betriebe werden hinsichtlich der personellen Signung der Geschäftsinhaber und der sachlichen Voraussetzungen geprüft. Nach Angabe der "Für Sie" Zentrale übten die Mitglieder, bevor sie Diskonthändler wurden, zum überwiegenden Teil den Beruf eines Lebensmittel-Großhändlers aus. Einzelne Mitglieder hatten vorher allerdings keine Erfahrungen in der Branche gesammelt.

Die Genossenschaft betätigt sich beim Wareneinkauf nicht unmittelbar. Sie unterhält auch kein eigenes Auslieferungslager. Der Einkauf der Mitglieder wird nur mittelbar durch Erstellung eines Lieferantenverzeichnisses beeinflusst. Es werden mit den einzelnen Lieferanten Zentralabkommen geschlossen. In ca. vierzehntägigem Rhythmus werden Rundschreiben an die einzelnen Mitglieder versandt, in denen auf besonders günstige Einkaufsmöglichkeiten verwiesen wird sowie betriebswirtschaftliche Themen behandelt werden. Darüber hinaus berät die "Für Sie" Genossenschaft ihre Mitglieder in allen berufs-politischen Fragen. Auch steht die Zentrale ihren Mitgliedern für spezielle Probleme kostenlos zur Verfügung.

Die Buchhaltung und die monatliche Umsatzsteuer-Erklärung sowie die Betriebsberatung werden gegen eine monatliche

Gebühr von DM 200,-- an einen selbstständigen Steuerprüfer vermittelt. Die Genossenschaft bietet ihren Mitgliedern eine Beratung in allen Fragen des Wettbewerbes sowie teilweise finanzielle Unterstützung bei Prozessen. Es finden regelmäßig Einkaufssitzungen statt. Geplant sind gemeinsame Werbung, public relations, die Übernahme des Zentral-Inkassos und des Delcredere und gemeinsamer Import. Vorläufig fehlen sowohl die hierfür notwendigen Mitarbeiter als auch das erforderliche Kapital. An einen direkten Einkauf der Genossenschaft mit einem Abhollager für die einzelnen Mitglieder ist nicht gedacht. Die Kosten der Genossenschaft-Verwaltung werden durch Zentral-Rabatte gedeckt, die mit den Lieferanten ausgehandelt werden. Als Gegenleistung für die Zentral-Rabatte übernimmt es die Genossenschaft, das jeweilige Produkt ihren Mitgliedern durch die schon erwähnten Rundschreiben zu empfehlen. Außerdem gibt sie dem Lieferanten die Mitgliederadressen, sodaß er Vertreter an die einzelnen Firmen entsenden kann. Die Mitglieder der Genossenschaft werden nicht gezwungen, sich an die Empfehlung der Zentrale zu halten.

Im Oktober 1963 zählte die Genossenschaft 140 Mitglieder mit über 200 Niederlassungen in der ganzen Bundesrepublik und einem jährlichen ca.-Umsatz von 180 Millionen D-Mark. Die Mitglieder führen hauptsächlich Lebensmittel in ihrem Sortiment. Außerdem verkaufen verschiedene Mitgliedsfirmen Textilien, Kosmetika, Süßwaren, Spirituosen und Haushaltsartikel.

Die innerhalb der Organisation aufgetretenen Insovenzen sind nach Meinung der "Für Sie" Zentrale bei der stürmischen Aufwärtsentwicklung nicht überzubewerten.

Bei der Interessengemeinschaft war man schon wegen fehlender Mitarbeiter nicht in der Lage gewesen, die Bonität einzelner Kaufleute bei deren Eintritt zur Interessengemeinschaft zu überprüfen. Einige waren schon vor Gründung

eines Diskonthauses in finanziellen Schwierigkeiten. Durch einige Konkurse wurde der Name "Für Sie" in leichten Mißkredit gebracht. Die Genossenschaft will einen Mitarbeiter im Außendienst anstellen, der den Warenaustausch zwischen den einzelnen Mitgliedern vornimmt und so Fehler im Einkauf korrigiert und den Lagerumschlag der einzelnen Firmen erhöhen hilft. Außerdem soll durch den Außendienst noch eine bessere Beratung der Mitglieder vorgenommen werden. Die Sortimente sollen stärker auf ihre optimale Zusammensetzung hin überprüft und die Mitglieder auf die Vertragsfirmen hingewiesen werden. Die Genossenschaft gibt in Zusammenarbeit mit einer Verlagsgemeinschaft eine Kundenzeitung heraus, die an die Kunden der Mitglieder kostenlos verteilt wird. Das wöchentlich erscheinende Blatt enthält einen Roman, Kochrezepte und die Aufklärung über die besonderen Prinzipien der Diskonthäuser.

Die Gesamtzahl der Diskonthäuser in Deutschland wird auf 2.000 geschätzt, der Genossenschaft sind 1.900 Diskonthaus-Adressen bekannt. Die Genossenschaftsleitung ist der Ansicht, daß sich die Genossenschaft zahlenmäßig erweitern wird, und sich auch Händler aus anderen als der Lebensmittelbranche der Genossenschaft anschließen werden.

e) Verband deutscher Diskonthäuser

Neben der Diskont-Genossenschaft wurde in Krefeld der "Verband Deutscher Discount-Häuser" gegründet. Hier kann jedes Diskontunternehmen Mitglied werden. Sinn dieser Gründung dürfte in einer Stärkung der Diskonthäuser im öffentlich-politischen Raum zu suchen sein.

Der Verband "Discount e.G.m.b.H." beabsichtigt, eine Fachzeitschrift für Diskonthändler herauszubringen, analog dem "Discount Merchandiser" in den USA. Hier sollen allgemeine Probleme der Diskonthäuser, z.B. Rechtsprechung und betriebswirtschaftliche Themen behandelt werden. Der Verband besteht seit Anfang 1963 und befindet sich erst im Aufbau.

III. Betriebsstruktur der Diskonthäuser

1. Standortwahl

a) Standortwahl des ursprünglichen Diskonthauses.

Die wenigen Diskonthäuser, die in den 50er Jahren schon bestanden, wählten, wie bereits weiter oben erwähnt, ihren Standort in Nebenstraßen und verkehrsun günstigen Gegenden. Sie verließen sich auf die starke Flüsterpropaganda, die sie bei den Verbrauchern dank ihrer niedrigen Preise bekannt machten. Sie konnten es sich nicht erlauben, in alten Scheunen, in früheren Reparaturwerkstätten oder in Lagerhallen, die der Verbraucher nur über einen Hinterhof erreichen konnte, ihr Diskonthaus zu eröffnen. Die Wahl eines Standortes orientierte sich an den Mietkosten.

Doch in den letzten Jahren ist gerade bei der Standortwahl ein entscheidender Wandel bei den Diskonthäusern im Gange.

b) Standortwahl des modernen Diskonthauses

Neue Diskonthäuser werden fast ausnahmslos in Straßen mit guter Laufkundschaft eröffnet. Während vor einigen Jahren der verkehrsun günstige Standort in primitiven Räumen den Verbrauchern geradezu das Vertrauen einflößte, hier preiswerter als beim traditionellen Handel kaufen zu können, bevorzugen Verbraucher heute auch bei den Diskonthäusern ansehnlichere Verkaufsräume, zu denen sie keinen langen und unbequemen Anmarschweg mehr benutzen müssen. Dennoch stellte der Verfasser bei verschiedenen Reisen und auch bei einer Befragung von 50 deutschen Diskonthäusern fest, daß die Mehrzahl der Unternehmungen noch in Nebenstraßen ihren Standort gewählt hat, bei einer Erweiterung der Unternehmung jedoch ihren Standort in einer Hauptstraße wählen würde. Somit läßt sich heute eine Tendenz der Angleichung an die Standorte anderer Einzelhandelsformen

feststellen. Die notwendig gewordene Veränderung wird manche kapitalschwachen Diskontunternehmen verschwinden lassen, da sie nicht in der Lage sind, sich dieser Umstellung anzupassen.

c) Gründe für die veränderte Standortwahl

Zunächst ist die in allen menschlichen Bereichen zu beobachtende Tatsache zu nennen, daß etwas Neues Aufmerksamkeit erregt, nach einer gewissen Zeit das Interesse jedoch nachläßt.

Die Hausfrauen waren beim ersten Erscheinen der Diskonthäuser bereit, längere Einkaufswege in Kauf zu nehmen; die Neuerscheinung des Diskonthauses wurde im Verlauf der Zeit zum Alltäglichen; offenbar sind Verbraucher auf die Dauer nicht bereit, für sie ungünstige Einkaufsorte aufzusuchen.

Als weiterer Grund für die veränderte Standortwahl betrachtet der Verfasser die bei der ursprünglichen Standortwahl wohl falsch eingeschätzten Konsumgewohnheiten. Eine vielfach in erster Linie auf Autokunden abgestellte Standortwahl vernachlässigte die Sorge um die Bequemlichkeit des zu Fuß einkaufenden Kunden. Vielleicht sollten die Diskonthäuser bei der jetzigen Standortlage den Versuch unternehmen, stärker den wöchentlichen Einkauf per Auto zu propagieren. Aber auch in nächster Zukunft wird ein Diskonthaus nicht bestehen können, wenn der Standort ausschließlich oder fast ausschließlich der Autokunden wegen gewählt wurde.

Spezifisch für die Problematik der Standortwahl erscheint, daß sich besonders die aus früheren Großhandlungen hervorgegangenen oder in den ersten Jahren der Entwicklung entstandenen Diskonthäuser vor die Notwendigkeit gestellt sehen, ihren Standort in verkehrsgünstige Straßen zu verlegen.

Die Diskonthäuser, wie ihre Konkurrenten, müssen ihren Standort dort suchen, wo die Kosten möglichst niedrig und die Erträge möglichst hoch sind. Dies ist der Fall, wenn ökonomische Gründe für die Standortwahl entscheidend sind. Der Standort der Diskonthäuser ist Absatz-orientiert, denn es muß ständig unmittelbare Fühlung zu den Kunden gehalten werden. Oft ist der Standort der deutschen Diskonthäuser aber nicht rationell bedingt. Viele Unternehmen befinden sich durch Tradition, Anziehungskraft anderer Betriebe oder Nachahmungsbetriebe auch an weniger günstigen Standorten. Die aus Großhandlungen hervorgegangenen Diskonthäuser haben mitunter einen für den Einzelhandel ungünstigen, für den Großhandel vorteilhaften Standort. Wenn ein Diskonthaus nur über einen Hof und über eine schmale Treppe einer ehemaligen Verladerampe zu erreichen ist, wird hiermit nur ein Beispiel für die Schwierigkeit aufgezeigt, den Standort einer Handelsstufe auf eine andere zu übertragen. Daraus ist zu schließen, daß selbst in dicht besiedelten Einkaufsgebieten keineswegs jeder beliebige, leerstehende Raum als Standort für ein Diskonthaus geeignet erscheint.

Wichtig ist, daß bei den ökonomischen Gründen der Standortwahl die Kosten meist nicht so stark in's Gewicht fallen wie die Erlöse. Bei den Erlösen wiederum ist nicht so sehr der Preis, der pro Stück erzielt werden kann, sondern in erster Linie der gesamte Umsatz, den ein Geschäft an einem bestimmten Standort erzielen kann, maßgebend.

d) Determinanten der Standortwahl

Die wichtigsten Faktoren, die den Standort eines Diskonthauses bestimmen, sind:

da) die Konkurrenz:

Die wesentliche Rolle bei der Standortwahl spielt die Konkurrenz. Die Diskonthäuser führen in Deutschland in ihrem Sortiment meist Waren, die in kurzfristigen Abständen von

den Verbrauchern verlangt werden. Bei Lebensmitteln findet sich eine Tendenz zur Konkurrenz - Evitation (Konkurrenz schädigt das Geschäft). In einigen Fällen ist aber auch zu beobachten, daß sich Diskonthäuser an bestimmten Stellen konzentrieren.

Welche Gründe mögen für diese Konkurrenzkonzentration sprechen?

Der Verfasser stellte den Standort von Diskonthäusern in unmittelbarer Nähe von Mitbewerbern ausschließlich in langgestreckten Gemeinden fest und solchen, in denen auf einer Straße oder auf sehr geringem Raum die gesamten Einkäufe der Verbraucher getätigt werden. In diesen Fällen gehen die Diskonthäuser öffentlich davon aus, durch Konkurrenzzakkumulation dem Verbraucher die Preiswürdigkeit ihrer Angebote gut vor Augen führen zu können. Diese Überlegung erscheint für die Standortwahl von Bedeutung: Diskonthäuser führen Lebensmittel, Artikel also von geringem Stückwert. Ein Preisvergleich drängt sich dem Kunden nicht so stark auf wie beim Kauf hochwertiger Güter. Deshalb muß das Diskonthaus bestrebt sein, den Standort dort zu wählen, wo sich der ständige Preisvergleich den Kunden von selbst aufdrängt. Der Gedanke, daß Konkurrenzkonzentration für das Diskonthaus von Vorteil sein kann, sollte stärker als bisher berücksichtigt werden. Andererseits findet dies Prinzip seine natürliche Grenze, sobald der Markt mit Anbietern übersetzt ist. Es scheint jedoch, daß die Übersetzungsfurcht die Diskonthändler in der Vergangenheit zu sehr solche Standorte wählen ließ, die zwar keine unmittelbare Konkurrenz, dafür aber auch zu wenig Kunden mit sich bringen.

db) Die Zahl der Konsumenten:

In neu errichteten Siedlungen ist z.B. eine Mindest-Einwohnerzahl notwendig, um überhaupt bestehen zu können.

Dies Minimum an erwarteten Kunden muß bei der Eröffnung jedes Einzelhandelsunternehmens berechnet werden. Das Diskonthaus wird jedoch nur bei größerem erwarteten Kundenstamm bestehen können, als ein Geschäft der übrigen Handelsformen gleicher Größe. Denn die mit dem Begriff "Diskonthaus" verbundenen niedrigeren Verkaufspreise können nur bei höherem Umsatz angeboten werden. Ohne eine genaue Mindest-Kundenzahl ermittelt zu haben, kann gesagt werden, daß die Zahl der Konsumenten verschieden groß sein muß. Je kleiner und je älter Gemeinden bzw. die Einzugsgebiete sind, desto mehr Kunden sind für das zu errichtende Diskonthaus notwendig.

dc) Die Konsumhäufigkeit:

Für Branchen des täglichen Bedarfs (Lebensmitteldiskonter) kann die Zahl der Mindest-Einwohner niedriger sein als bei solchen des langfristigen Bedarfs (Elektrodiskonter). Ein täglicher Bedarf bedeutet außerdem, daß der Standort sich mehr zum Kunden hin, vor allem in den Vororten, erstrecken kann, wogegen ein langfristiger Bedarf meist eine Zentralisation in der Stadtmitte bedeutet.

dd) Der Verkehr:

Während der Konsum den Standort mehr in Richtung auf die Wohnungen oder die Arbeitsstätten hin beeinflusst, zieht der Verkehr den Standort entweder zu Verkehrsknotenpunkten oder in Haupteinkaufsstraßen. Sehr wichtig ist bei der Standortwahl auch die Verkehrszukunft. So müssen Diskonthaus-Unternehmer dafür Sorge tragen, daß ihr Geschäft verkehrsgünstig zu erreichen ist, z.B. durch öffentliche Verkehrsmittel. Für die Fußgänger darf der Anmarschweg nicht zu beschwerlich und zu lang sein, auch ist entscheidend, ob der Betrieb auf der "Laufseite" einer Straße liegt. Wichtig ist ebenfalls bei der ständig stärker werdenden Motorisierung die Parkmöglichkeit. Viele Diskonthäuser sind dazu übergegangen, ihren Kunden einen eigenen Parkplatz zur Verfügung zu stellen.

Neben der Absatzorientierung bei der Standortwahl tritt für die Diskonthäuser noch eine zweite Komponente:

Die Transportorientierung.

Wegen der zunehmenden Zeitverknappung und Motorisierung wird es immer entscheidender, welche Kommoditäten dem Verbraucher beim Transport der eingekauften Ware gegeben werden können.

de) Der Verkaufsraum:

Der Verkehrsraum ist mit von entscheidender Bedeutung. Zunächst ist es wichtig, daß in den gewünschten Gegenden Räume mit genügend großer Kapazität vorliegen, aber auch mit genügend qualitativen Ausstattungen in Bezug auf die äußere Aufmachung von Laden und Haus. Die innere Aufmachung ist dagegen meist kein Standortfaktor, sondern ein Faktor, den die Unternehmung selbst bestimmen kann. Die Diskonthäuser gehen bei der Standortwahl vielfach davon aus, daß die Ausgaben für Miete 1% vom Umsatz nicht übersteigen dürfen. Andere halten einen Maximalsatz von 2% für vertretbar.¹⁾ Bei der bereits erwähnten Befragung wurden durchschnittlich Mietkosten von 0,9% vom Umsatz ermittelt.

df) Die Transportkosten:

Transportkosten haben in der Vergangenheit eine untergeordnete Rolle bei der Standortwahl gespielt. Aber die durch Fortfall der Transportkosten entstehenden Präferenzen erlauben den mit minimalen Gewinnspannen arbeitenden Diskonthäusern einen Wettbewerbsvorsprung.

1) Wild, Rolf: Das Diskonthaus in Deutschland, in "Das Diskonthaus", S. 109

Importartikel (Konserven, Hülsenprodukte, Zucker, Salz usw.) sind im Endpreis nach oben so stark begrenzt, daß Diskonthäuser mit ungünstigen Transportkosten diese Artikel regelmäßig ohne jeden Gewinn oder sogar mit Verlust abgeben.

Es sollte daher wesentlich stärker als bisher auf transportkostengünstige Standorte Wert gelegt werden. Diese wären in unmittelbarer Nähe eines Binnenhafens oder Bahnhofes zu suchen.

2. Kapitalbedarf

a) Höhe des Kapitalbedarfs

In der bereits erwähnten Befragung stellte der Verfasser fest, daß ein Diskonthaus durchschnittlich einen Kapitalbedarf von 95.010,-- DM hat.

Unter Kapitalbedarf wird die Gesamtheit verstanden von Geld und Sachkapital zur Finanzierung des Anlage- und Umlaufvermögens eines Unternehmens. Da bisher genaue Maßstäbe für den Kapitalbedarf eines Diskonthauses fehlen, konnten die Diskontunternehmer auch keine genaue Ausgaben-orientierte Vorscheurechnung vornehmen.

b) Notwendigkeit der Kapitalbedarfsrechnung

Es erscheint deshalb notwendig, eine Kapitalbedarfsrechnung durchzuführen, damit die Unternehmung mit soviel Kapital ausgestattet wird, daß sie den ihr gestellten Zweck optimal erfüllen kann. Eine zu hohe Kapitalausstattung bedingt Zinsverluste, eine Neigung zu Spekulationen und zur Überschreitung der optimalen Betriebsgröße. Eine zu hohe Kapitalausstattung dürfte allerdings kaum bei Diskonthäusern anzutreffen sein.

Bei zu niedriger Kapitalausstattung wird das Ziel der Unternehmenstätigkeit nicht erreicht oder nur mit zu hohen Kosten. So ist es z.B. nicht möglich, Mengenrabatte in Anspruch zu nehmen oder den Skonto zu lukrieren. Auch ist eine Lagerhaltung kaum möglich, oder Maschinen können wegen fehlender Mittel nicht angeschafft werden.

c) Determinanten des Kapitalbedarfs:

ca) Anlagekapitalbedarf

Hierunter ist das Kapital zur Herstellung der Leistungsbereitschaft eines Unternehmens zu verstehen. Zur Neuerrichtung eines Diskonthauses benötigten die Unternehmer Kapital, um Neubauten zu errichten oder auch um bestehenden Ladenlokale entsprechend umbauen zu können.

Kapital ist ferner notwendig, um evtl. Mietvorauszahlungen und Maklergebühren bezahlen zu können. Neben den eigentlichen Beschaffungsausgaben fallen sogenannte Nebenkosten an wie Grunderwerbssteuer, Notariats- und Gerichtsgebühren, Frachten usw.. Die zur Errichtung einer Betriebsorganisation nötigen Maßnahmen sind in dem Abschnitt "Die Betriebsorganisation" abgehandelt.

Als weitere Determinanten des Anlagekapitalbedarfs sind die Einrichtungsgegenstände zu nennen. Im Verkaufsraum selbst müssen Verkaufsregale, Kassentische, Selbstbedienungskörbe und SB-Wagen sowie evtl. Tiefkühltruhen angeschafft werden. Die Diskonthäuser benötigen ferner Büromaschinen. Der Anlagekapitalbedarf ist bei den einzelnen Diskonthäusern sehr unterschiedlich. Im Durchschnitt wurde ein Anlagekapitalbedarf von 22.630,-- DM bei den befragten Unternehmen festgestellt. Der geringste Anlagekapitalbedarf liegt bei 4.500,-- DM, der höchste bei 160.000,-- DM. Interessant ist, daß der Anlagekapitalbedarf im Verhältnis zum Umlaufkapitalbedarf bei den Diskonthäusern eine stark untergeordnete Rolle spielt.

cb) Umlaufskapitalbedarf:

Der Diskontunternehmer bedarf ferner Kapitalien, um sein Unternehmen mit einem Umlaufvermögen auszustatten. Bei den Diskonthäusern besteht das Umlaufvermögen aus Waren. Im Vergleich zum Anlagevermögen ist das Umlaufvermögen durchschnittlich 3,2 fach höher. Das Diskontunternehmen muß seinen Kunden ein Mindestsortiment anbieten, damit eine genügende Auswahl vorhanden ist. Auch das Umlaufskapital weist bei den einzelnen Diskonthäusern eine verschiedenartige Höhe auf. Der Durchschnitt liegt bei 72.380,-- DM. Ein unterster Umlaufskapitalbedarf wurde mit 25.000,-- DM festgestellt, ein maximaler mit 200.000,-- DM.

Ein Grund ist die unterschiedliche Art des Einkaufens der Diskontunternehmen. Unternehmer, die große Mengen einkaufen, um Mengenrabatte in Anspruch zu nehmen, werden einen höheren Kapitalbedarf an Umlaufvermögen haben als Unternehmer, die nur kleine Mengen einkaufen und somit einen schnelleren Warenlager-Umschlag erzielen. Ein Kapitalbedarf zur Debitorenfinanzierung ist bei den Diskonthäusern nicht zu berücksichtigen, da die Diskonthäuser an ihre Kunden, den Endverbrauchern, nur gegen bar verkaufen. Der Faktor Zeit kompliziert die Ermittlung des Umlaufkapitalbedarfs. Aber dies Moment "Zeit", bei den Diskonthändlern bekannt unter dem Begriff "Warenumschlag", findet noch zu wenig Beachtung. Fast alle Diskonthäuser klagen über zu hohe Läger, die einen überhohten Kapitalbedarf notwendig machen.

cc) Sonstiger Kapitalbedarf:

Bei der Kapitalbedarfsrechnung ist auch eine Berücksichtigung bestimmter Reserven für Preissteigerungen, Anlaufverluste und Unvorhergesehenes zu machen.

Die Deckung des Kapitalbedarfs wird im Kapitel "Die Finanzierung" behandelt.

3. Finanzierung:

Unter Finanzierung soll die Ausstattung der Diskonthäuser mit Kapital verstanden werden. Aus den Ergebnissen der vom Verfasser durchgeführten Befragung von 51 Diskonthäusern läßt sich ersehen, daß gerade im Finanzierungsbereich eines der Hauptprobleme der Diskonthäuser liegt.

Von den befragten Unternehmen machen zwei Unternehmen zu der Frage, wie sie sich finanzieren, ob durch Fremd oder Eigenkapital, keine Angabe; von den restlichen 49 arbeiten 14 (29%) Untersuchungsbetriebe ausschließlich mit Eigenkapital, 35 (71%) sind gemischt finanziert, d.h. also sowohl Eigen- wie Fremdfinanzierung.

a) Veränderung der Finanzierungsgewohnheiten:

Verschiedene Diskontunternehmen wurden mit einer nur sehr geringen Eigenkapitalbasis eröffnet. In der Anfangszeit, als mit nur sehr wenig Artikeln ungewöhnlich hohe Umsätze erfolgten, konnte dieses mangelnde Eigenkapital durch Lieferantenkapitale ausgeglichen werden. Als durch den zunehmenden Wettbewerb am Ende des Jahres 1962 und im Anfang des Jahres 1963 die Umsätze sanken und sich das Sortiment der Diskonthäuser und damit auch der Kapitalbedarf vergrößerte, konnten die Diskonthäuser diesen vermehrten Kapitalbedarf nicht mehr ausschließlich auf die Lieferanten abwälzen. Teilweise sahen sie sich gezwungen wegen mangelnder Liquidität ihre Geschäfte zu schließen oder aber sie mußten auf ein Bankdarlehen zurückgreifen. Besonders schwierig ist die Finanzierung auch, da verschiedene Diskontunternehmer ständig erneut Filialen eröffnet haben und mit jedem neuen Geschäft ein erheblicher Kapitalbedarf auf das Unternehmen zukommt. Schafft der Diskontunternehmer durch ständiges Überschreiten der Zahlungsfrist,

daß sein Lieferant ihn finanziert, geht er zumindest des Skonto-Erlöses verlustig. Da jedoch in der Lebensmittelbranche mit ausgesprochen niedriger Gewinnmarge kalkuliert wird, stellt der Skontoertrag in Höhe von 1,5 oder 2% mitunter den Netto-Ertrag dar. Mangelndes Kapital ist oft der Hauptgrund für den Ruin eines Diskonthauses. So ist es für den Diskontunternehmer schwierig zu entscheiden, ob es richtiger für das Unternehmen ist, Mengenrabatte durch Einkauf einer größeren Partie in Anspruch zu nehmen und dadurch einen höheren Betrag an Fremdkapital aufzunehmen, oder aber eine kleinere Menge einzukaufen ohne Mengenrabatt, dadurch aber skontieren zu können. Auch durch einige spektakuläre Konkurse unter den Diskonthäusern sind die Lieferanten ihrerseits bei der Finanzierung der Diskonthäuser vorsichtiger und zurückhaltender geworden. Es läßt sich also feststellen, daß, als Folge des sich verschärfenden Wettbewerbs und der ständigen Sortimentserweiterung die Diskonthäuser Schwierigkeiten haben, bei der Finanzierung.

b) Finanzierungsmittel:

Das Kapital, das Diskonthäusern zugeführt wird, kann bestehen aus:

a) Geld. In diesem Falle wird das Diskonthaus das Geld in Sachgüter umwandeln. Die Reinvestition stellt keine Finanzierung durch Geldzufuhr dar, da kein neues Kapital zugeführt wird, sondern nur eine Umwandlung des Kapitals. Auch die sogenannte Finanzierung aus Abschreibung stellt keine Finanzierung in dem Sinne dar, da nur eine Umschichtung des Vermögens vorliegt, aber keine Zuführung von Kapital.

b) materielle Güter wie z.B. Verkaufsgebäude, Kühltruhen;

c) immaterielle Güter wie z.B. Konzessionen oder Mietrechte;

d) eine Verbindung von a, b, c. Dies ist der Fall, wenn z.B. kleinere Diskonthäuser als Ganzes einem bereits bestehenden größeren Diskonthaus zugeführt werden. Wie oben bereits aufgeführt, weist auch die Art der Finanzierung bei den einzelnen Diskonthäusern starke Unterschiede auf. So ist die reine Eigenfinanzierung ebenso wie die Fremdfinanzierung anzutreffen.

c) Kapitalarten:

Das Eigenkapital:

Bei den Diskonthäusern, die in Form der G.m.b.H. geführt werden, ist das Eigenkapital primär als Hauptrisikoträger und Garantieförm anzusehen. Bei den Personengesellschaften dagegen ist es wegen der unbeschränkten Haftung in erster Linie Betriebskapital. Einige Diskontunternehmer begannen ein Diskonthaus zu eröffnen mit wenig oder gar keinem Eigenkapital. Der große Vorteil des Eigenkapitals ist darin zu sehen, daß ein Kapital zwar am Gewinn teilnimmt, aber keine fixen Kosten verursacht und somit auch nicht die Liquidität mit festen Zinszahlungen belastet.

Das Fremdkapital:

Fremdkapital ist das der Unternehmer von Dritten zugeführte Kapital. Nachteilig wirkte sich das fehlende Eigenkapital und der damit verbundene Zwang zur Aufnahme von Fremdkapital für die Diskonthäuser aus, da die Rückzahlungsverpflichtung und die Zinsen ständig die Liquidität belasten. Die Voraussetzung der Finanzierung mit Fremdkapital ist die Kreditwürdigkeit des Kreditsuchenden. Gerade diese fehlte bei den Diskontunternehmen oft, da sie nicht über eine ausreichende Eigenkapitalbasis verfügten. Die Ertragslage der Diskontunternehmer war teilweise wegen Anlaufschwierigkeiten und hartem Wettbewerb ungünstig. Auch konnten die Kreditsuchenden Diskontunternehmer meist keine Sicherheiten anbieten. Die Finanzierung mit Fremdkapital

erscheint auch für Diskonthäuser nur zweckmäßig, wenn die Rendite des eingesetzten Fremdkapitals größer ist als die Zinskosten. Da der Kapitalbedarf der Diskonthäuser schwankt, decken verschiedene Diskontunternehmen diese Schwankungen durch kurzfristiges Fremdkapital ab, um so ein Brachliegen des Eigenkapitals zu verhindern. Bei verschiedenen Diskonthäusern war das Eigenkapital nicht genügend hoch, um seine Funktion als Garantiekapital zu erfüllen. Durch einen auftretenden Verlust, z.B. Diebstahl, geriet das Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten, da das Eigenkapital als Puffer gegen Verluste nicht genügend groß war. Als Finanzierungsregel gilt, daß die Gegenstände des Anlagevermögens durch Eigenkapital zu decken sind. Das Umlaufvermögen dagegen kann dem Fremdkapital entsprechen. Besonders die kleinen und mittleren Betriebe finanzieren sich durch Darlehen, oftmals als Verwandten-Darlehen. Es kommt meistens als ungesichertes Darlehen vor. Auch werden Lieferanten teilweise als ständige Gläubiger herangezogen. Die Finanzierung durch kurzfristiges Fremdkapital erfolgt vor allem in Form des Bankkredits und des Lieferantenkredits.

d) Finanzierungsarten des Diskonthauses:

Die Selbstfinanzierung:

Im Gegensatz zur Außenfinanzierung, bei der einem Unternehmen von außen her in Form von Krediten Mittel zufließen, ist die Selbstfinanzierung eine Finanzierung aus eigenen Mitteln. Diese Mittel ergeben sich durch Ansammlung von nicht-verteilten und nicht-versteuerten Gewinnen. Die Zurückhaltung von Gewinnen erfolgt finanziell gesehen durch Ansammlung auf den Kapitalkonten, durch die Bildung offener Rücklagen oder durch die Bildung stiller Reserven. Bei den Diskonthäusern ist die Möglichkeit, an den Kapitalmarkt heranzutreten, sehr beschränkt. Hier wird die Selbstfinanzierung zweifellos als besonders notwendig be-

trachtet. Sie ist sogar unerlässlich, um in diesen Betrieben die Kreditwürdigkeit zu steigern und eine Erweiterung ohne große Beschaffungskosten und ohne feste Zinsen zu ermöglichen.

Die Beteiligungsfinanzierung:

Bei der Beteiligungsfinanzierung wird dem Unternehmer Kapital von außen zugeführt. Entweder erhöhen Inhaber oder Beteiligte die bisherigen Einlagen oder neue Gesellschafter werden aufgenommen. Obwohl unter Fremdfinanzierung der Lieferantenkredit der teuerste Kredit ist, ist er unter den Diskontunternehmen zum großen Teil üblich. Die Begründung hierfür mag darin liegen, daß die Kosten eines solchen Kredites den meisten Unternehmern nicht genau bekannt sind, daß es sich hierbei um eine bequeme Kreditierung handelt und die Diskontunternehmer keine genügende Bankkreditwürdigkeit aufweisen. Einige Unternehmer finanzieren sich jedoch auch durch Kommissionsfinanzierung.

e) Regulierungsarten:

Welche Möglichkeiten bestehen für das Diskonthaus, die Warenlieferungen zu bezahlen?

1. Zahlung gegen Vorkasse

Denkbar erscheint, daß das Diskonthaus "gegen Vorkasse" reguliert. So kann bei Auftragserteilung der Rechnungsbe-
trag dem Vertreter des Lieferanten bar übergeben werden.

Die Bezahlung "gegen Vorkasse" wird von den Diskonthäusern kaum durchgeführt.

Die Lieferanten können die Regulierung noch nicht gelieferter Ware kaum realisieren, da ihre Marktstellung den Diskonthäusern gegenüber zu schwach ist.

Die Bezahlung "gegen Vorkasse" ist nur bei der Erstbelieferung anzutreffen. Auch verlangen Lieferanten Vorkasse bei Unternehmen, die sie als in finanziellen Schwierigkeiten betrachten. Die Regulierung "gegen Vorkasse" bedeutet für das Diskonthaus höheren Kapitalaufwand und damit höhere Zinskosten. Diese Regulierungsart wird daher von fast allen Diskonthäusern abgelehnt.

2. Barzahlung bei Lieferung:

Das Diskonthaus könnte seine Verpflichtungen sofort bei Lieferung der Ware erfüllen. Denkbar wäre, daß die Rechnung bar bezahlt wird, indem der Betrag aus der Kasse entnommen wird.

Diese Regulierungsart wird in der Praxis kaum durchgeführt. Verschiedene Lieferanten lassen ihre Ware durch Spediteure anliefern. Diese sind nicht zum Inkasso bevollmächtigt. Auch sind die meisten Fahrer der Lieferanten nicht berechtigt, Bargeld oder Schecks einzuziehen. Beim Eintreffen der meisten Waren ist die dazugehörige Rechnung vom Lieferanten noch nicht ausgestellt, sodaß es gar nicht möglich ist, die Ware bei Anlieferung bar zu bezahlen. Auch Mängel an der gelieferten Ware sind nicht sofort feststellbar. Sie werden erst entdeckt, wenn die Ware einzeln ausgepackt wird. Dem bei der Lieferung bar zahlenden Diskonthaus würde auch ein Zinsverlust entstehen, gegenüber der Zahlungsweise per Scheck. Die Barzahlungsweise scheint auch nicht möglich, da Lieferungen teilweise in den Morgenstunden erfolgen und die Kasse zu dieser Zeit noch nicht die genügenden Barmittel aufweisen. Die Barzahlung bei Anlieferung der Ware erfordert einen höheren Kapitalaufwand als bei späterer Zahlung. Es wäre aber ratsam für die Diskonthäuser zu prüfen, ob durch Barzahlung bei Anlieferung nicht eine noch günstigere Einkaufskonstellation zu erreichen wäre.

Gegenwärtig wird die Barzahlung bei Anlieferung der Ware kaum durchgeführt. Außer bei einigen Lieferanten, deren finanzieller Spielraum so gering ist, daß eine sofortige Bezahlung verlangt wird, wird eine längerfristige Zahlungsweise von den Diskonthäusern angestrebt.

3. Zahlung per Scheck:

Die Diskonthäuser können ihre Warenlieferungen per Scheck oder Banküberweisung bezahlen. Die Zahlungsweise per Scheck hat für das Diskonthaus den Vorteil, das Zahlungsziel weitgehend selbständig festzulegen. Es kann nach Ablauf der normalen Zahlungsfrist oder unter Ausnutzung von Skonto reguliert werden. Beachtenswert erscheint, daß bei der Bezahlung per Scheck von den meisten Banken eine Gebühr erhoben wird, die Banküberweisung jedoch kostenlos ist. Die Bezahlung per Scheck oder Banküberweisung bietet dem Diskonthaus außerdem den Vorteil, daß eine vom Lieferanten bei Auftragserteilung gewährte Valutierung bei der Bezahlung nicht übersehen wird. Um den Kapitalaufwand zu verringern, verlangen verschiedene Diskonthändler bei Auftragserteilung von ihren Lieferanten eine Valutierung, d.h. die Ware wird zu einem Zeitpunkt geliefert und die Rechnung für diese Ware wird erst für drei oder vier Wochen später ausgestellt. Bei der Bezahlung per Scheck oder Banküberweisung, geschrieben und eine Mahnung und weitere Schreiben des Lieferanten werden so vermieden. Die meisten Diskonthäuser führen ihre Regulierung per Scheck durch, da sich hiermit die Vorteile der individuellen Entscheidung, wann gezahlt wird, verbinden. Es erscheint ratsam zu prüfen, ob ein Diskonthaus, das in der Lage ist, den maximalen Skontosatz in Anspruch zu nehmen, also zum Beispiel nach acht Tagen mit 2% Skonto zu regulieren, ob es für dies Unternehmen nicht sinnvoller wäre, mit dem Lieferanten zu vereinbaren, daß der Scheck dem Lieferanten bei Anlieferung übergeben wird, da in diesem Falle das Porto in Höhe von 0,15 DM entfällt. Bei dem

durchschnittlichen Rechnungsbetrag der Diskonthäuser erscheint diese Ersparnis des Portos größer als der durch acht Tage erreichte Zinsgewinn.

4. Das Bankeinzugsverfahren:

Für die Regulierung der Rechnungen erscheint ferner der Weg des Bankeinzugsverfahren möglich. Hierbei wird eine generelle Regelung zwischen dem Lieferanten und dem Diskonthaus über die Zahlungsweise, zum Beispiel innerhalb von acht Tagen 2% erreicht. Die Bank des Lieferanten stellt zum Tag der Zahlung eine Lastschrift auf das Konto des Diskonthauses bei dessen Bank aus. Das Bankeinzugsverfahren hat daher den Vorteil, daß dem Diskontunternehmen aus der Zahlung keine Arbeit erwächst. Die Lieferanten ihrerseits bevorzugen dies Verfahren, da es ihnen eine genaue und pünktliche Planung über die eingehenden Beträge ermöglicht. Der Nachteil der verschiedenen Bankeinzugsverfahren ist für das Diskonthaus darin zu sehen, daß es weitgehend der Dispositionsmöglichkeit beraubt wird. Es hat ständig dafür zu sorgen, daß die noch offenen Beträge durch entsprechende Beträge auf dem Konto gedeckt sind, daß also der Lieferant zu dem festgesetzten Zeitpunkt sein Geld abheben kann. Ein weiterer Nachteil liegt darin, daß die ständig auftretenden Differenzen über die Höhe des Rechnungsbetrages per gesondertem Schreiben zwischen dem Diskonthaus und dem Lieferanten behandelt werden müssen. So vergißt der Lieferant beispielsweise, daß eine Valuta vereinbart worden war, oder er vergißt den Skonto abzuziehen. Liegt zum Beispiel eine teilweise Beschädigung von Ware vor, kann das Diskont-Unternehmen mit einer ganz kurzen, entsprechenden Notiz eine Kürzung des Rechnungsbetrages auf dem Scheck vornehmen. Diese Möglichkeit ist im Bankeinzugsverfahren genommen. Der Betrag wird in seiner vollen Höhe abgezogen, der Diskontunternehmer muß einen gesonderten Brief schreiben, um den Betrag gutgeschrieben zu bekommen. Die Diskonthäuser wenden daher

das Bankeinzugsverfahren zwar zum großen Teil an, sie beschränken sich aber nach Möglichkeit darauf, per Bankeinzug bei großen oder ihnen als solide bekannten Firmen zu arbeiten. Bei kleineren oder unseriösen Firmen besteht beim Bankeinzugsverfahren die Möglichkeit, daß stark überhöhte Beträge abgezogen werden.

5. Wechsel:

Wegen der starken Unterkapitalisierung der Diskonthäuser sind verschiedene von ihnen gezwungen, mit Wechseln zu arbeiten. Ob ein Diskonthaus allerdings wettbewerbsfähig ist, wenn es nicht in der Lage ist, seine Rechnungen unter Ausnutzung von Skonto zu bezahlen und zusätzlich noch Wechselgebühren zu entrichten hat, erscheint fraglich.

6. Kommissionsabrechnung:

Verschiedene Waren werden in Kommission geliefert, d.h. von Zeit zu Zeit wird der Betrag gezahlt, für dessen Gegenwert Ware verkauft wurde.

Welche weiteren modernen Möglichkeiten der Finanzierung bieten sich für das Diskonthaus an?

7. Das Factoring:

Das Factoring ist das "Wechsellose Wechselgeschäft"¹⁾

Es werden immer wiederkehrende Forderungen jedesmal von neuem von dem Factor gekauft. Das Factoring in seiner reinen Form dürfte sich nicht zur Finanzierung der letzten Handelsstufe, der Konsumenten, eignen. Hierfür sind

1) Dr. Josef Horbach: Fremdfinanzierung mittels Factoring und Leasing, in: "Die Aussprache", Juli 63, S. 191

der Teilzahlungskredit oder andere Kredite da. Das Factoring eignet sich mehr für die Vorstufen. Es kann deshalb festgestellt werden, daß sich das Factoring nicht als Finanzierungsart des Diskonthauses etablieren läßt. Weiter unten wird jedoch zu prüfen sein, ob sich ein kombiniertes Verfahren unter Einschluß des Factoring als Finanzierungsart anbietet.

8. Das Leasing:

Leasing bedeutet mieten statt kaufen. Das Leasingssystem besteht in Deutschland erst seit einigen Jahren und findet noch beiweitem nicht die gleich starke Anwendung wie in den Vereinigten Staaten. Denkbar erscheint, daß ein Diskonthaus, statt seine Einrichtungsgegenstände zu kaufen, einen Leasingvertrag abschließt, der normalerweise über drei bis fünf Jahre läuft. In Deutschland müssen beim Leasing die Nutzungsdauer der Maschine und der Leasingvertrag in etwa korrespondieren. Nach Ablauf des Mietvertrages werden die gemieteten Gegenstände entweder zu rückgegeben oder sie werden zu einem minimalen Satz weiter vermietet, sozusagen eine Anerkennungsgebühr dafür, daß die Gegenstände noch weiter im Betrieb verbleiben. Beim Leasing werden zwei verschiedene Verfahren unterschieden. Beim Serviceverfahren kümmert sich die vermietende Leasinggesellschaft um die Mietsache. Sie muß Ersatzteile liefern, sie muß sorgen, daß die Maschine gewartet wird und sie muß alle notwendigen Reparaturen durchführen. Diese Art des Leasing ist in Deutschland allerdings noch kaum bekannt.

Die zweite Art des Leasing wird in Deutschland fast ausschließlich angewandt, d.h. die Wartung und Reparatur der Maschinen während der Laufzeit wird dem Anmietenden überlassen. Neuerdings erscheint noch eine weitere Form zur Finanzierung von Mietverträgen. Diese wird hauptsächlich von der Kundenkreditbank in Düsseldorf durchgeführt. Diese Bank besitzt selbst keine eigene Leasinggesellschaft, sie

finanziert jedoch die Miete, die der Hersteller von seinem Abnehmer bekommt für den Fall, daß der Produzent selbst vermietet. Dieser Weg erscheint etwas billiger als die Finanzierung mit einer reinen Leasinggesellschaft, da die Umsatzsteuer bei der Leasinggesellschaft zweimal anfällt, und die Verwaltung der Leasinggesellschaft naturgemäß sich kostenmäßig auf den Mietsatz auswirkt.

Bei dem ständig wachsenden Kapitalsbedarf der Diskonthäuser für das Anlagevermögen erscheint es interessant, die Vorteile des Leasing-Finanzierungssystems zu kennen.¹⁾

1. Die Diskontunternehmer brauchen zur Erfüllung ihrer Investitionsvorhaben relativ geringes eigenes oder geliehenes Kapital. Hier muß vom Diskonthaus geprüft werden, ob der durch den verminderten Kapitalaufwand erwirtschaftete Skontobetrag höher ist als die Leasinggebühr.
2. Eigen- bzw. Fremdkapital bleibt somit weitgehend frei zur Finanzierung des Umlaufvermögens.
3. Die Mietsache kann relativ kurzfristig gemietet werden. Somit könnte erreicht werden, daß die Laden-Einrichtungsgegenstände ständig dem letzten Stand der Technik entsprechen.
4. Der Unternehmer braucht beim Leasing keine Anzahlung wie beim Kauf zu leisten.
5. Durch das Mieten bleibt die Finanzierungskraft und damit die Kreditwürdigkeit des Unternehmers ungeschmälert.
6. Das Leasing-System bietet steuerliche Vorteile für einen gut verdienenden Unternehmer, der seine Abschreibungen vorziehen möchte.

1) Horbach, S. 195

Jeder Anlagegegenstand wird in einem gewissen Zeitpunkt abgeschrieben. Beim Leasing-Verfahren kann ein Vertrag zum Beispiel auf 4 Jahre für eine Maschine geschlossen werden, die eine normale Amortisationszeit von 6 Jahren hat.

Der Diskontunternehmer dürfte, um Steuern zu sparen, an der kurzfristigen Mietdauer interessiert sein, mit der Möglichkeit der Option auf weitere 2 Jahre zum erniedrigten Zinssatz. Auseinandersetzungen mit dem Finanzamt über die Höhe der Abschreibungen: die gezahlten Mieten sind Kosten.

Die Kosten des Leasing sind ebenso hoch wie die Abschreibungsbeträge für die finanzierten Objekte in den entsprechenden Jahren zuzüglich der Finanzierungskosten. Die Finanzierungskosten entsprechen den üblichen Kosten für einen Teilzahlungskredit.

9. Zentralregulierung:

Zu prüfen wäre, ob sich eine Zentralregulierung der in der Genossenschaft "Für Sie" zusammengeschlossenen Diskonthäuser lohnt.

Die einzelnen Diskonthäuser nehmen stark unterschiedliche Zahlungsziele in Anspruch. Verschiedene unter ihnen sind nicht in der Lage, den Skonto zu lukrieren und innerhalb der vom Lieferanten eingeräumten Zeit zu reulieren. Die Lieferanten andererseits würden eine "Delcredere-Provision" an die Zentrale der Diskonthäuser abführen, falls die Zentrale den Lieferanten garantiert, daß jeder bestellte Auftrag eines Mitgliedsunternehmers reguliert wird. Die Delcredere-Provision beträgt durchschnittlich 1,5%. Bei einem Gesamtumsatz der "Für Sie" Diskonthauskette von 120 Millionen D-Mark betrüge die Delcredere-Provision jährlich 1,8 Millionen D-Mark. Hierfür wäre erforderlich, daß eine zentrale Regulierungsstelle bei der "Für Sie" Zentrale eingerichtet wird. Die Lieferanten müßten ihre Rechnungen in

zweifacher Ausfertigung schicken, einmal an das jeweilige Diskontunternehmen und die zweite Ausfertigung an die Zentrale. Die Zentrale müßte nach Möglichkeit sofort die Regulierung unter Ausnutzung des maximalen Skontosatzes vornehmen. Das einzelne Mitglied wird entsprechend seiner finanziellen Möglichkeiten an die Zentrale überweisen. Hier wird sich jedoch als günstiger erweisen, daß eine generelle Bankeinzugserlaubnis der Zentrale gegenüber den einzelnen Mitgliedern besprochen wird. Das Kapital, das zur Überbrückung zwischen den eintreffenden Rechnungen der Lieferanten und den Zahlungen der einzelnen "Für Sie" Mitglieder benötigt würde, könnte von einer Factoring Bank zur Verfügung gestellt werden. So wäre die Genossenschaft in der Lage, die Delcredere-Provision zuzüglich den von den einzelnen Mitgliedern nicht direkt lukrierten Skontobeträgen an die Genossenschaftsmitglieder zu verteilen. Das Risiko eines Forderungsfalles könnte von einem Versicherungsunternehmen mit 0,25 vom Umsatz abgesichert werden. Dies Verfahren wird bereits bei verschiedenen bedeutenden Zusammenschlüssen angewandt.

IV. Betriebliche Warenprozesse

1. Beschaffungspolitik:

In Anlehnung an Professor Sundhoff teilt der Verfasser die Durchführung des Beschaffungsprozesses in 3 Phasen auf. Zunächst sind eine Reihe von Maßnahmen erforderlich, die dem Vollzug von Einkauf und Lagerung vorausgehen und die teilweise eine Richtschnur zu bilden haben. Hierbei handelt es sich um die Schaffensplanung oder die Beschaffungsvorbereitung, Sodann sind die notwendigen Entscheidungen über Arten, Qualitäten, Mengen und Termine, Preise und Konditionen zu treffen. Diese Politik wird als Beschaf-

a) Beschaffungsplanung

Um eine richtige Beschaffungspolitik betreiben zu können, ist es zunächst erforderlich, die Situation zu erkennen, aus der heraus zu handeln ist. Die Diskonthäuser müssen zunächst die Ausgangsdaten für die Beschaffung ermitteln. Da eine vollkommene Markttransparenz so gut wie nie erreicht werden kann, gilt es zunächst, sich so viel Informationen wie möglich über die Märkte zu verschaffen, auf denen der eigene Betrieb als Käufer auftritt. Die Diskonthäuser verschaffen sich eine möglichst weitgehende Markttransparenz durch genaue Marktbeobachtung auf Grund von Berichten in Fachzeitschriften sowie durch Einkaufsfahrten und Besuchen bei ihrer Konkurrenz und durch Marktberichte, die teilweise von den Lieferanten selbst herausgegeben werden. Auch erfolgt diese Markttransparenz durch Benachrichtigung von befreundeten Diskontunternehmern untereinander. Die Diskonthäuser erhalten normalerweise ohne Schwierigkeiten Ware von ihren Lieferanten. Sie betreiben daher meistens keine Beschaffungswerbung. Dennoch werden einzelne, besonders Markenartikel oder preiswerte Lieferanten, umworben. Dazu gehört der Einzelwerbebrief und das Einkaufsgespräch. Neben der Kenntnis des Marktes ist für den Einkäufer die Kenntnis des eigenen Betriebes naturgemäß von ausschlaggebender Wichtigkeit. Er muß genau wissen, welche Artikel er nicht einkaufen darf, weil sie im Betrieb nicht oder nur langsam verkauft werden. Auch muß er wissen, welche Artikel er gegebenenfalls umtauschen oder zurückgeben kann. Er darf sich auch über die Finanzierungsmöglichkeiten des eigenen Betriebes nicht im unklaren sein. Nach der Ermittlung der Beschaffungsdaten folgt die Beschaffungsplanung. Die Beschaffungsplanung erfolgt als Teil der Gesamtplanung des Betriebes in Hinblick auf Absatz-, Finanz- und Beschaffungsplanung. Diese Planung baut sich nicht auf feststehenden Tatsachen auf, sondern auf Erwartungen. Dadurch kann sich die Beschaffungsplanung eines Diskonthauses laufend ändern. So kann

z.B. der eine Bereich des Sortiments mehr ausgebaut werden, ein anderer hingegen wird verkleinert. Dies muß bei der Beschaffung natürlich berücksichtigt werden.

b) Die Beschaffungsdisposition und ihre Bestimmungsfaktoren

Zwischen Beschaffungsplanung und Beschaffungsdisposition ergeben sich wichtige Unterschiede. Die Beschaffungsdisposition ist nämlich kurzfristiger, sie folgt zeitlich nach und bestimmt endgültig die Beschaffung. Gegenstand der Beschaffungsdisposition sind die Qualitäten, die Mengen, die Termine, die Preise, die Konditionen, die Kosten, die Risiken sowie die Beschaffungswege.

ba) Die Beschaffungsqualitäten:

Teilweise führen die Diskonthäuser Ware in ihren Sortimenten für die Qualitätsvorschriften bestehen, von denen nicht abgewichen werden darf. (z.B. Zucker). Hierbei bleibt den Diskontunternehmern lediglich die Aufgabe, den Lieferanten ausfindig zu machen, der bereit und in der Lage ist, zu liefern. In den meisten Fällen wird man jedoch ein bestimmtes Material durch ein ähnliches substituieren können. Dabei muß beachtet werden, daß diese Waren unterschiedliche Qualitäten sowie unterschiedliche Maße ausweisen können. Wenn die Entscheidung über die Qualität der einzukaufenden Ware getroffen ist, muß sichergestellt sein, daß diese Qualität auch eingehalten wird. Die Diskonthäuser kaufen daher vielfach nur nach Prüfung eines Musters ein. In anderen Fällen wiederum sind Gütevorschriften durch allgemeine Handelsbezeichnungen wie: Ia, fein, mittel fein, oder DIN-Normen festgelegt.

bb) Mengen:

Für Diskontunternehmen, die über genügende finanzielle Mittel und Lagerräume verfügen entsteht die Frage nach der Kostenoptimalen und preisgünstigsten Einkaufsmenge. Mit zu-

nehmender Bestellzahl werden auf Grund von Mengenrabatten die Preise evtl. erheblich sinken, andererseits nehmen die Lagerkosten in progressivem Kostenverkauf zu. Andere Kosten wiederum wie Einkaufskosten, Übernahmekosten, Transportkosten sind Losgrößen-fix oder Losgrößen - unterproportional und auf das Stück bezogen, daher degressiv. Um eine optimale Liefermenge zu erreichen versuchen verschiedene Diskonthäuser eine zeitliche Zusammenfassung nacheinander, benötigte Bestellmengen zu erfolgen, sondern auch eine Zusammenfassung des Bedarfs verschiedener Teilbereiche. (Zentraler Einkauf). Ein zentraler Einkauf erfolgt nicht nur betrieblich, es bestehen auch überbetriebliche Einkaufsvereinbarungen. Auch die Preisschwankungen sind ein Bestimmungsfaktor für die Mengendispositionen.

bc) Termine:

So kaufen Diskonthäuser kurz nach der Ernte im Sommer die Gurken in großen Mengen ein, da diese Ware sich im Herbst und Winter stark verteuert.

Durch die Verteilung der Einkaufsmengen auf die einzelnen Perioden und durch die Bestimmung der optimalen Menge legen die Diskonthäuser zugleich die Beschaffungstermine fest. Die terminlichen Dispositionen haben zu gewährleisten, daß einerseits benötigte Waren immer im Sortiment vorhanden sind, andererseits aber die Lieferungen aus einem übertriebenen Sicherheitsbedürfnis nicht so früh erfolgen, daß das Diskonthaus einen überhöhten Bestand führt. Denn so entstehen sowohl Zins- wie auch Lagerkosten. Die Diskonthäuser müssen ihre Lieferanten daher zu pünktlicher Lieferungen anhalten. Der Zeitpunkt für die richtige Bestellung ergibt sich zeitlich zurückberechnet aus der Transportdauer, einer evtl. Lieferzeit des Produzenten sowie eines gewissen Termin-Sicherheitszuschlages für evtl. Verspätungen beim Lieferanten. Der für den einzelnen Lieferanten nötige, terminliche Sicherheitszuschlag ist den Diskontunternehmern aus Erfahrung bekannt.

bd) Preise:

Gerade für Diskonthäuser, die ihre Existenz in der Hauptsache aus den preisgünstigen Angeboten ableiten, spielt der Preis bei der Warenbeschaffung die wesentlichste Rolle. Die Diskontunternehmer sehen sich bei den meisten ihrer Beschaffungsmärkte unvollkommenen Märkten gegenüber. Gerade bei den äußerst niedrigen Gewinnmargen der Unternehmer hängt es von einem Höchstmaß an Geschicklichkeit und Tüchtigkeit des Einkäufers ab, ob der ideale Beschaffungspreis realisiert werden kann.

be) Uneinheitliche Einkaufskonditionen:

Der Hauptgrund für die mangelnde Markttransparenz sind die unterschiedlichen Konditionen. Gewöhnlich wird ja nicht nur eine Ware gekauft, sondern der Lieferant verpflichtet sich, auch den Transport durchzuführen, Risiken zu übernehmen, Kundendienst, Kredit und Skonto zu gewähren oder eine Kombination dieser und anderer Dienste zuzusagen. Die verwirrende Vielfalt der möglichen Liefer- und Bezugs-Bedingungen auf einen kalkulatorischen Nenner zu bringen, ist gewöhnlich nur dadurch möglich, daß man sämtliche Leistungen mit ihren Kosten von der Bestellung angefangen bis zur Auslieferung und Annahme gegenüberstellt. Eine besondere Stellung nehmen dabei die Risiken ein. Je weniger Risiken der Diskontunternehmer selbst zu tragen hat, umso größer ist der Wert der Leistung der ihn beliefernden Handelskettenglieder. Solche Risiken sind: Das Transportrisiko, beinhaltet die Möglichkeit des völligen Unterganges, der Beschädigung und der verspäteten Ankunft der Ware. Die Zahlungsbedingungen als Beispiel für unterschiedliche Konditionen: Wird bei der Verkürzung der Kreditfrist um drei Wochen drei Prozent Skonto geboten, so beträgt der Jahreszinsfuß 52%. Es ist daher nicht verwunderlich, daß Diskonthäuser mit genügender Kapitalbasis sich bemühen, den Skonto auszunutzen. Die Versuche, durch

Überschreitung des Zahlungszieles ähnliche Konditionen herauszuwirtschaften wie bei Skonto-Abzug, sind nicht selten, d.h. die Lieferanten geben Valuta, dafür aber allerdings häufig von der Gefahr bedroht, daß die Lieferanten in Zukunft lange Zahlungsziele durch Erhöhung der Preise ausgleichen. Der Zusammenhang zwischen Beschaffungsweg und Einkaufskonditionen:

Häufig ist es möglich, durch Ausschaltung vom Großhandel direkt beim Produzenten günstigere Konditionen zu erhalten. Ob es sinnvoll ist, kann nicht generell beantwortet werden. Für den indirekten Bezug sprechen: durch den Kauf beim Händler lassen sich Transport und Mengenrisiko vermeiden, die Zahlungsbedingungen sind vielfach großzügiger, außerdem kann der Händler eine Beratungsfunktion übernehmen, die der Produzent nicht geben kann oder geben will. Erst recht fallen die Vorteile des Direktbezuges aus, wenn der Hersteller zwar dem Händler einen Handels-spannen-Rabatt gewährt, aber nicht dem Direktbezieher. Den Hauptteil ihrer Ware kaufen die Diskonthäuser jedoch direkt beim Produzenten ein.

c) Die Beschaffungstechnik:

Ausgangspunkt des Beschaffungsvorganges ist die Ermittlung des zu deckenden betrieblichen Bedarfs. Das Diskonthaus kann im voraus jedoch nicht genau überblicken, wie hoch der Bedarf sein wird, sodaß man einen gewissen Bestand vorrätig haben muß. Die Bedarfsermittlung erfolgt auf Grund verschiedener Richtlinien; bei festen Richtlinien werden folgende Faktoren determiniert; dreierlei:

1. Der Maximalbestand, der nie überschritten werden soll,
2. der Minimalbestand (eiserner Bestand), der nicht unterschritten werden darf und
3. ein meist zwischen beiden liegenden Meldebestand, bei dem die Anforderungen neuer Waren zu erfolgen hat. Manchmal kann der Meldebestand auch höher liegen als der Maximalbestand. Als Unterlage für die Ermittlung der Bestände dienen in erster Linie

Kennziffern über die Umschlaggeschwindigkeit des Lagers. Die Diskonthäuser mit Filialen bedienen sich meist des Meldebestand-Verfahrens. Hauptaufgabe der Einkaufs-Abteilung ist es dann, die Einkaufsdispositionen zeitlich und mengenmäßig abzustimmen. Nach der Feststellung des Bedarfs gilt es, die Bezugsquellen zu ermitteln. Unterlagen hierfür sind: Einkaufskorrespondenz, Preislisten, Branchenregister, Messekataloge. Die meisten Diskonthäuser führen daneben eine eigene Lieferantenkartei.

Bei substituierbaren Produkten erfolgt dann die Einholung von Angeboten. Die Zahl der Lieferanten, bei denen angefragt wird, hängt von der Größe der Bestellung und von der Marktlage ab.

ca) Der Einkaufsabschluß:

Für verschiedene, meist von den Jahreszeiten abhängige Produkte werden sogenannte Rahmenverträge oder Kontrakte geschlossen. Sie können die Konditionen allgemein festlegen, immer aber wird das Aushandeln des Preises neben den Mengen und den Lieferterminen noch individuell vorgenommen.

Eine organisatorische Vorsorge für die Lieferterminüberwachung besteht bei den meisten Diskonthäusern nicht, der fehlende Eingang wird ex post registriert. Als Unterlagen für die Rechnungsprüfung werden Auftragsbestätigung, Lieferschein und Transportdokument benutzt. In der Vergangenheit erlitten Diskonthäuser oft erhebliche Verluste, da eine gründliche Überprüfung der eingegangenen Sendungen hinsichtlich der auf den Rechnungen aufgeführten Mengen nicht durchgeführt wurde. Die rechnerische Prüfung hat nicht nur festzustellen, ob die Rechenoperationen fehlerfrei sind, sondern auch, ob die in den Rechnungen ausgewiesene Gesamtmenge mit der auf den Lieferscheinen detailliert verzeichneten übereinstimmt. Verschiedenen Un-

ternehmen erscheint es hierbei jedoch sinnvoll, einige Lieferanten nur stichprobenartig zu prüfen, da die generelle Prüfung zu hohe Verwaltungskosten beansprucht. Bei der sachlichen Prüfung handelt es sich um einen Vergleich von Rechnungen, Auftragsbestätigung oder Bestellung. Etwa falsch eingesetzte Preise oder Zahlungsbedingungen müssen berichtigt werden.

cb) Die Beschaffenheitsprüfung:

Die Annahmeprüfung beim Diskonthaus bezweckt die lückenlose Erfassung der Wareneingänge und die Prüfung, ob während der Beförderung Schäden an der bestellten Ware eingetreten sind.

cc) Das Beförderungs- und Lagerwesen:

Die Diskonthäuser bedienen sich bei ihrer Beschaffungspolitik unterschiedlicher Transportmittel. Es erscheint nicht möglich, generell zu beurteilen, ob es kostengünstiger ist, die zu befördernden Waren mit eigenen Transportmitteln oder fremden heranzuschaffen. Die Wahl zwischen eigener Abholung und der Anlieferung sollte wegen der jeweils unterschiedlichen Transportkosten genau überlegt werden. Allerdings liefern die meisten Produzenten die Ware generell frei Haus oder frei Station, die Importartikel (Konserven und Hülsenfrüchte) werden ab Lager der Hafen verkauft. Für den kleinen Diskonthändler erhebt sich die generelle Frage, ob ein eigener Wagen eingesetzt werden soll. Meist dürfte der eigene Transport nur für größere Diskonthäuser billiger sein als die Hinzuziehung des Spediteurs. Vielfach sind es aber nicht allein Kosten, die die Auswahl der Transportmittel beeinflussen, sondern die Frage der Schnelligkeit und der risikoloserer Beförderungsmittel, weil sie den Fahrzeugpark für ihren Absatz benötigen.

Auch die Frage, ob die Ware zentral oder dezentral gelagert werden soll, hängt von verschiedenen Faktoren ab: Die Möglichkeit der Raumausnutzung, die gleichmäßige Beschäftigung des Personals, die Vereinfachung der Verwaltung, die Sicherheitsgründe und Diebstahlgefahr und die Bestimmungen der Gewerbepolizei.

cd) Die Einkaufsabwicklung:

Im Gründungsstadium der Diskonthäuser in Deutschland erfolgte der Einkauf etwas planlos. Heute kaufen die meisten Diskonthäuser systematisch ein. Schon äußerlich geht diese Systematisierung aus den Einkaufszeiten hervor. Wurde früher immer dann eingekauft oder angemustert, wenn ein Vertreter kam, haben die meisten Diskonter jetzt feste Einkaufszeiten eingeführt. Ausschließlich an einem oder zwei Tagen in der Woche werden Vertreter empfangen. Der Einkaufstag bzw. die Einkaufstage liegen in der Regel am Wochenbeginn, zu einem verkaufsschwächeren Zeitpunkt als am Wochenende. Wie im Abschnitt "Organisation" aufgezeigt, erfolgt der Einkauf bei kleineren Diskonthäusern fast ausschließlich durch den Eigentümer selbst. Daher wird der Unternehmer an allen übrigen Tagen vom Einkauf entlastet. Er kann an den verkaufsstarken Tagen selbst im Geschäft sein. Der Einkauf erfolgt meist nicht in den Verkaufsräumen. Die Diskonthändler halten einen getrennten Raum zum Einkaufen für erforderlich. Ein Einkaufsbüro hat folgende Vorteile: Der Unternehmer kann sich auf den Einkauf konzentrieren und genauer überlegen, da die ständigen Geräusche des Verkaufsraumes wie Kassen, Kundengespräche usw. weitgehend entfallen.

Zweitens sind die Einkaufsgespräche weder für die Kunden noch für das Ladenpersonal bestimmt. Beim Einkaufsbüro entfällt auch, daß Rechnungen oder Auftragsbestätigungen im Verkaufsraum liegen bleiben oder vom Kunden eingesehen werden. Der getrennte Einkaufsraum ermöglicht dem Unter-

nehmer die Geheimhaltung von Einkaufspreisen und Spannen, auch besteht hier nicht die Gefahr, daß Kunden die Muster des Vertreters sehen und den Diskonthändler somit zwingen, Waren gegen seinen Willen zu führen. Hierzu äußerte ein Diskonter auf Befragen, warum er den Einkauf im getrennten Raum vornehme, er habe eine Zeitlang im Verkaufsraum eingekauft, dann habe eines Tages eine Stammkundin gehört, wie ein Vertreter ihm eine Dixan-Trommel, Waschmittel, angeboten habe. Sie verlangte sofort, daß dieser Artikel aufgenommen wurde. Der Diskonter sah sich veranlaßt, diesen von der Konkurrenz durch Preisschleuderei unrentabel gemachten Artikel in sein Sortiment aufzunehmen, beschloß aber gleichzeitig, den Einkauf in Zukunft in einem getrennten Raum vorzunehmen.

Drittens sind im Einkaufsbüro vom Vertreter leichter Konzessionen zu erhalten. Der Vertreter kann im Gespräch nur mit dem Unternehmer Zugeständnisse machen, ohne Gefahr zu laufen, irgendwelche zufälligen Mithörer zu haben.

Viertens unterhalten einige Diskonthäuser für jeden Lieferanten eine Karteikarte nach Warenbereichen gegliedert. Diese Einkaufskarteien oder Preislisten können im Büro sorgfältig verglichen werden. Rein platzmäßig ist der Verkaufsraum für diese Vergleiche ungeeignet. Der gesonderte Einkaufsraum bringt für den Betrieb allerdings auch höhere Kosten. Einige Betriebe haben einen Raum, der direkt an den Verkaufsraum angrenzt, andere haben vom Verkaufsraum eine Ecke abgezwungen, ein Büro in der Nähe des Verkaufsraumes zu mieten.

Zu einigen Vertretern hat jeder Diskonthändler ein solches Vertrauen gefaßt, daß er dem Vertreter die Nachdisposition selbst überläßt. Meist handelt es sich hierbei um Waren, die eine solch große Umschlaggeschwindigkeit haben, daß hierbei nicht die Gefahr besteht, zu große Mengen einzukaufen.

2. Lagerhaltung:

a) Historische Entwicklung:

Als die Diskonthäuser in den fünfziger Jahren in Deutschland eine stetige Umsatzausweitung erfuhren, stellte sich ihnen die Frage, wie die sich schneller umschlagenden Waren ständig im Sortiment geführt werden konnten. Zunächst geschah die gesamte Lagerhaltung in den Verkaufsräumen selbst. Die noch nicht zum Verkauf angebotenen Waren wurden teilweise unter oder auf den Verkaufsregalen in Kartons gestapelt. Das geschah aus mehreren Gründen: Man sollte hiermit erstens ein massiertes Warenangebot herausstellen und zweitens fehlten den Diskonthändlern entsprechende Lagerräume.

Um nun durch Vergrößerung in eine Kostendegression und in die Möglichkeit zu kommen, zu größeren Rabattsätzen einzukaufen, eröffneten die Diskonthändler Filialen. Somit wurde die Lagerhaltung schwieriger. Gerade bei Eröffnung der ersten oder zweiten Filiale kamen die Diskonthändler somit in eine starke Kostenprogression, da sie nun teilweise ein getrenntes Lager einrichteten mit den entsprechenden Kosten der Anlieferung der Ware an die einzelnen Filialen. Von den meisten Diskonthäusern ist in der Zwischenzeit erkannt worden, daß eine Lagerhaltung mit einem getrennten Lager zu kostspielig ist, daher wurde weitgehend auf getrennte Lager verzichtet. Die meisten Diskonthäuser haben allerdings im Wege des "trading up" ihre Lagerhaltung innerhalb des Verkaufsraumes übersichtlicher und für den Kunden weniger störend geändert.

b) Problematik der mathematischen Lagerhaltung:

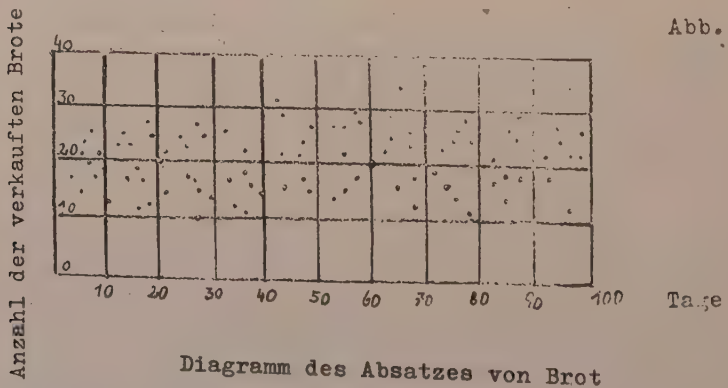
Die Branche verlangt, daß die grundsätzlich im Sortiment vorhandenen Artikel stets und in ausreichender Zahl vorhanden sind. Diese Forderung soll als Forderung nach einem "stets vollständigem Sortiment" bezeichnet werden.

Da die Nachfrage oft schwankt und sich demnach die Artikel von Tag zu Tag, ja sogar von Woche zu Woche unterschiedlich stark umschlagen, ist es für den Unternehmer nicht einfach, diese Forderung zu erfüllen. Führt er ständig die in einer Planungsperiode auftauchende maximale Nachfragemenge je Artikel, ist sein Lager teilweise übersetzt.

Welche Möglichkeiten ergeben sich nun, den entgegengesetzten Forderungen nach ständig vollständigem Sortiment und möglichst geringem Lager gerecht zu werden?

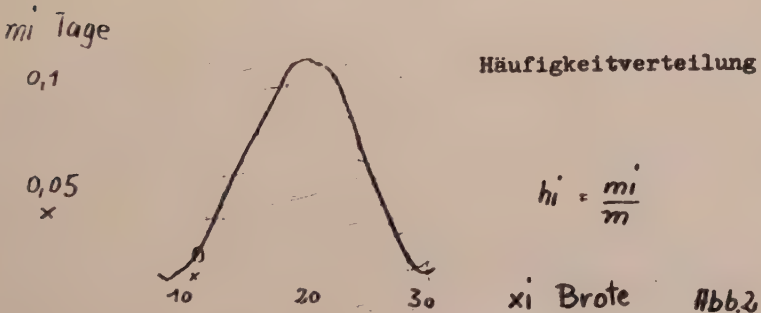
1. Die meisten Diskontunternehmer führen ihre Lagerpolitik auf Grund von Erfahrungswerten. Hierbei ist es allerdings unvermeidbar, daß mehr oder weniger große Fehldispositionen auftreten. Die meisten Diskontunternehmen führen ihre Lagerpolitik auf Grund von Erfahrungswerten durch, aber ohne genaue Kenntnis über den Zeitpunkt und das Ausmaß, der bei den einzelnen Artikeln auftretenden Schwankungen.

2. Daneben ist eine Lagerpolitik mit Hilfe mathematischer Berechnungen denkbar. Hierbei werden zunächst die Erfahrungswerte zu einer statistischen Masse vereint. Als Beispiel soll die Anzahl der in 100 aufeinanderfolgenden Verkaufstagen abgesetzten Brote dienen.¹⁾

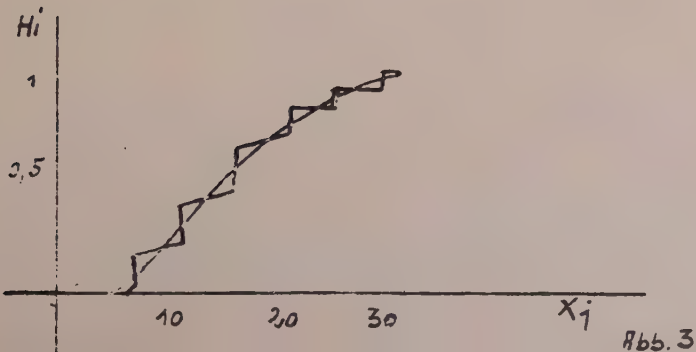


1) Sasieni - Vassan - Friedmann: Mathem.

Zur übersichtlichen Wiedergabe dieses Zahlenmaterials eignet sich eine graphische Darstellung. Hierbei wird auf der Abzissen-Achse die Anzahl der Brote x_1 dargestellt und auf der Ordinaten-Seite die Häufigkeit der Tage m_1 , an denen x_1 Brote verkauft wurden.



Das Beobachtungsmaterial kann auch anders geordnet werden. Hierbei wird als Funktion der Anzahl Brote die Summe aller Tage m_1 genommen, an denen bis zu x_1 Broten verkauft wurden. Werden diese in Abhängigkeit von x_1 aufgetragen, dann erhält man die folgende Kurve, die sogenannte Summenlinie der Verteilung. Da die Gesamtzahl der untersuchten Tage $m = 100$ beträgt, ist die relative Häufigkeit $h_1 = \frac{m_1}{m}$ und die jeweilige Summe $H_i = \sum h_i$ der Werte h_i



Aus der Häufigkeitskurve läßt sich erkennen, daß 10 Brote und 31 Brote nur an einem Tage verkauft wurden. Die Schwankungsbreite beträgt also 10 - 31 Brote. Die Größe der mittleren Nachfrage während der 100 Tage Periode beläuft sich auf $\frac{20}{\text{Tg.}}$ Brote. Der Unternehmer kann diese Größe auch genau nach folgender Form bestimmen. Der Mittelwert

$\frac{m_1}{m}$ beträgt:

$$\frac{m}{m} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^k x_i \quad F, \text{ wobei } i \text{ alle möglichen Werte von}$$

10 - 31 durchläuft. Als nächstes interessiert nur noch die Abweichung von diesem Mittelwert:

$$G = \sqrt{\sum (x_{i,m_1} - \frac{m}{m})^2} = 4,46$$

Dieser Wert wird als Standardabweichung bezeichnet.

In unserem Falle heißt das, daß mit einer Wahrscheinlichkeit von 1 G (in 68,3% aller Fälle) die tägliche Verkaufsmenge zwischen $20 - 4,46 = 15,54$ und $20 + 4,46 = 24,46$ Broten liegen. Hat der Betrieb 24,46 Brote, also ca. 25 Brote, am Lager, so können in 68,3% aller Fälle die Kundenwünsche nach Brot befriedigt werden. Die Zahl 68,3% bedeutet selbstverständlich nicht, daß 31,7% der Kundenwünsche ungedeckt bleiben, sondern nur, daß an 31,7% aller Tage einige Kunden nicht das verlangte Brot erhalten. Dieses Ergebnis wird den Unternehmer vermutlich jedoch nicht befriedigen, da die Wahrscheinlichkeit zu groß ist, daß die Kunden ohne die verlangte Ware den Laden verlassen und sich der Konkurrenz zuwenden.

Bei einer Wahrscheinlichkeit von 2 G (95,5%) aller Fälle liegt die tägliche Verkaufsmenge zwischen 20 ./. (2 mal 4,46) und $20 + (2 \text{ mal } 4,46)$ Broten, also zwischen ca. 11 und 29 Broten. Bemüht sich der Betrieb stets 29 Brote beim täglichen Verkaufsbeginn auf Lager zu haben, so dürfte an 4,5 von 100 Tagen nach unserem Beispiel die

Zahl nicht ganz zur Befriedigung der Nachfrage ausreichen, an diesen Tagen könnten die Nachfragemengen über 29 bis auf 31 Brote steigen. Dieses Ergebnis wird den Unternehmer zufrieden stellen, denn nur geringste Teile seiner Kundschaft verlassen den Laden ohne die nachgefragte Waren zu erhalten. Im Höchstfall werden 9 Brote bei ca. 2.000 nachgefragten nicht angeboten werden können. Bei einer Wahrscheinlichkeit von 2 % reichen die in der Praxis zu beobachtenden starken Nachfrageschwankungen - wie in dem Beispiel - fast an den Maximalwert heran.

Damit ist als wichtigste Voraussetzung zur Ermittlung der optimalen Bestellmenge die Wahrscheinlichkeitsverteilung der (bisherigen) Nachfrage bekannt.

Die zukünftige Nachfrage kann hiervon erhebliche Unterschiede aufweisen, da das Verhalten der Verbraucher und der Konkurrenten wie auch das Eigenverhalten im absatzpolitischen Bereich jederzeit Verschiebungen der Nachfrage und damit auch der Wahrscheinlichkeitsverteilung eintreten lassen können.

In der Praxis dürfte die mathematische Berechnung beim Diskontheus an folgenden Schwierigkeiten scheitern:

1. Das für die Berechnung erforderliche mathematische Verständnis ist kaum vorhanden.
2. Die in der Praxis zu beobachtenden starken Nachfrageschwankungen führen zu großen Standardabweichungen.
3. Die zu erwartenden Werte differieren durch exogene und endogene Datenänderungen oft zu stark von den der Planung zu Grunde gelegten empirischen Werten.
4. Scheidet das mathematische Verfahren sowohl aus Kosten- wie auch zeitgebundenen Gründen aus.

c) Lagerpolitik:

Bei der Lagerpolitik ¹⁾ ist zunächst zu prüfen, ob Warenlager überhaupt notwendig sind. Diese Frage hängt natürlich von der Größe des Diskontunternehmens ab. Falls die Notwendigkeit eines getrennten Lagers bejaht wird, ist die optimale Anzahl der in diesem Lager geführten Artikel, die Größe des Lagers sowie seine innere Einrichtung festzulegen.

Durch Lagerbestände entstehen folgende Kosten: Verzinsung, Versicherung, Qualitätsminderung (Verderb), Veralten, Schwund, Diebstahl, Preisverfall. Durch die Einrichtung spezieller Lagerräume würden den Diskontunternehmen folgende Kosten entstehen: Verzinsung, Versicherung, Beleuchtung, Heizung, Reinigung, Instandhaltung, Verwaltungslöhne, Transportkosten.

Diese Kosten wären alle vermeidbar, wenn man ohne Lageraum auskommen könnte. Wie bereits gezeigt, haben sich die meisten Diskonthändler entschlossen, keine getrennten Lagerräume zu führen. Für die größeren Diskontunternehmen, die Lagerräume benötigen, erscheint es sinnvoll, zu überlegen, ob der Standort eines Lagerraumes nicht in der Nähe eines Verkehrsknotenpunktes liegen sollte, damit die Ware noch billiger eingekauft werden kann. Andererseits wäre zu prüfen, ob es kostengünstiger wäre, wenn der Standort des Lagerraumes mehr in der Nähe des Diskonthauses liegt. Der optimale Standort eines Lagerraumes ist in jedem Falle in unmittelbarer Nähe des Diskonthauses zu suchen, damit nicht nochmalige Transportkosten durch Verkehrsmittel vom Lagerraum zum Verkaufsraum entstehen, falls das Unternehmen nur ein Diskontgeschäft betreibt.

1) Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. III, S. 3672
C.E. Poeschel, Verlag Stuttgart

Die Höhe des eisernen Bestandes hängt von der nötigen Sicherheitszeit ab. Diese Sicherheitszeit muß einkalkuliert werden, da der Lieferant in Verzug geraten kann, zum Beispiel durch Transportschwierigkeiten. Die Sicherheitszeit wird aus Erfahrung geschätzt. Die Bestellung beim Lieferanten muß spätestens im Zeitpunkt L erfolgen, der um die Beschaffungszeit t_b vor M liegt.

In der Praxis dürfte, wie bereits geschildert, der Warenabgang beim Diskonthaus allerdings nicht gleichmäßig verlaufen. Deshalb ist eine individuelle Lagerdisposition notwendig. Bekannt ist dem Diskontunternehmen im Zeitpunkt x die Bestandsmenge, ebenso die Abgänge in den letzten Monaten und evtl. bestellte, jedoch noch nicht ausgelieferte Bestellmengen sowie deren voraussichtliche Lieferzeitpunkte. Geschätzt werden müssen dann der eiserne Bestand und der voraussichtliche Abgang in den einzelnen Perioden. Hieraus folgen die zu bestellenden Mengen und die erforderlichen Zeitpunkte der Anlieferungen.

Beispiel:

	<u>1. Monat</u>	<u>2. Monat</u>	<u>3. Monat</u>	<u>4. Monat</u>
Bestand zum Zeitpunkt x	600	400	100	- 300
Rückständ. Bestellungen	1.000	1.000	1.000	-
voraussichtlicher Verbrauch	1.200	1.300	1.400	1.400

Der eiserne Bestand ist = dem 0,75fachen Monatsverbrauch; die Lieferzeit beträgt 2 Monate. Man erkennt, daß der Bestand zu Beginn des ersten Monats nur für 14 Tage reicht und daß wegen Bedarfserhöhungen die Bestände zu Beginn des zweiten, dritten und vierten Monats auf Grund der getätigten Bestellungen völlig unzulänglich sein werden.

Für die ersten drei Monate fehlen 1.550 Einheiten, da der eiserne Bestand zu Anfang des vierten Monats 1.050 Ein-

heiten sein soll. (1.050 - (-300)). Deshalb sollte das dringende Ziel des Diskont-Unternehmers sein, für den ersten Monat vorgesehene Lieferungen mindestens teilweise bis zum 10. vorzuziehen und dafür zu sorgen, daß etwa im zweiten Monat 500 und im dritten Monat 850 Einheiten mehr geliefert werden. Ferner sollten für den vierten Monat 1.400 Einheiten bestellt werden.

Welches sind nun die optimalen Bestellungen für das Diskonthaus? Viele kleine Bestellungen ergeben wegen des geringen Durchschnittslagerbestandes geringen Zinsaufwand, aber entsprechend der Zahl der Bestellungen hohe Bestellkosten. Diese beiden Kostenursachen müssen zur Bestimmung der optimalen Bestellmenge beachtet werden.

Als weitere Determinanten für die optimale Bestellmenge sind die Lagerkosten je Artikel und Menge (Verderb, Miete und dergl.), die Verluste falls man einen Kunden nicht sofort bedienen kann, sowie auch die Kostenermäßigungen (z.B. Mengenrabatte, verbilligte Transportkosten) beim Einkauf größerer Bestellmengen zu nennen.¹⁾

Die mathematische Berechnung der optimalen Bestellmenge ähnelt der Berechnung der optimalen Losgröße, nur daß hierbei, statt der Herstellkosten die Einkaufskosten zu Grunde gelegt werden. Über die Berechnung der optimalen Losgröße besteht bereits eine ausführliche Literatur, auf die in diesem Zusammenhang verwiesen wird.

1) Prof. Dr. E. Gutenberg; Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd. "Der Absatz" Springer-Verlag Berlin 1959 S. 14

3. Produktionsgestaltung:

a) Begriffsbestimmung:

Unter Produktionsgestaltung sollen "alle Maßnahmen verstanden werden, die darauf gerichtet sind, die Erzeugnisse so zu gestalten, daß sie ein Höchstmaß von akquisitorischer Wirkung erzielen."¹⁾

b) Notwendigkeit der Produktionsgestaltung:

"In dem immer schärfer werdenden Wettbewerb bemühen sich alle Betriebsformen, ihre Ware so zu gestalten, daß sie besonders attraktiv für den Kunden ist. Da nur ein Drittel der in Selbstbedienungsgeschäften getätigten Käufe vorher beabsichtigten Kaufmotiven entsprechen, zwei Drittel hingegen Impulskäufe darstellen, ist eine gute Produktgestaltung von besonderer Wichtigkeit."

Längst besitzt die Verpackung nicht mehr nur die Transportfunktion für die gekaufte Ware. Die Farben, Texte, Bilder und sonstigen Darstellungen auf den Außenseiten der Verpackung sind zusammen mit den aufgedruckten Preisen und Inhaltsangaben die Argumente im fehlenden Verkaufsgespräch zwischen Produzenten und Kunden. Die werbewirksame Packung klärt den Käufer auf, überzeugt ihn und macht ihn damit zum Kunden. Von einer guten Produktgestaltung verlangen die Diskonter, daß sie in kurzen Worten und in einfachen Stil Auskunft über die Behandlung und Verwendung des Inhaltes gibt, z.B. Kochrezepte. Für die Diskonthäuser erscheint eine richtige Produktgestaltung besonders notwendig, da sie weniger als andere Einzelhandelsformen Verkaufspersonal beschäftigen und somit auf ihre Kunden weniger einwirken können. Auch führen sie

1) Prof. Dr. E. Gutenberg; Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band "Die Produktion" 8/9. Auflage, S. 333 ff.

in der Mehrzahl unbekannte Produkte. Deswegen erfolgen Käufe weitgehend auf Grund aussprechender Produktgestaltung.

c) Maßnahmen der Produktgestaltung:

Um ihr besonderes Image zu prägen, brachten die meisten Diskonter ihre Lieferanten dazu, für sie Eigenmarken zu produzieren. Hiermit erhielten die Diskonthäuser auch die Möglichkeit, Preisvergleichen mit ihren Mitbewerbern auszuweichen. Dies erschien ihnen unbedingt notwendig, da die übrigen Mitbewerber einige Artikel als besondere "Lockvögel" ohne jegliche Verdienstspanne abgaben.

Bei verschiedenen Waren allerdings ist Voraussetzung für den Kauf, daß der Artikel den Kunden bekannt ist. So blieb die Schaffung eines Mundwassers unter der Eigenmarke "Für Sie" aller dieser Kette angeschlossenen Häuser ohne Erfolg.

Eigenmarken werden von verschiedenen Diskonthändlern abgelehnt, da hierbei die Möglichkeit fehlt, zu einem niedrigeren als dem empfohlenen Verkaufspreis anzubieten. Eigenmarken dürfen nur mit dem tatsächlich geforderten Preis ausgezeichnet sein.

Eigenpackungen wurden von Diskonthäusern für Zucker, Kaffee, Tee, Margarine, Spülmittel, Kakao, Schokolade, Wein, Fischkonserven und weitere Produkte eingeführt. Neben den Eigenmarken bedienen sich die Diskonthäuser der Exklusivmarken, d.h. unter dieser Marke wird nur für das jeweilige Diskonthaus von dem Produzenten geliefert.

Zur Produktgestaltung zählen die Diskonthäuser auch die richtige Preisauszeichnung. Hierzu gehören eindeutig bestimmbare Preise zu ebenso eindeutig bestimmbaren Einheiten, sowie Preisnachlässe bei Mengenabnahmen.

Besonders bei kleineren Produzenten haben Diskonthäuser die Möglichkeit, einen eigenen Preisaufdruck zu fordern. Dies hat in der Vergangenheit verschiedentlich zu überhöhten, also unechten Preisempfehlungen geführt.

Die Notwendigkeit, Kostenvorteile gegenüber den Konkurrenten zu erhalten, zwingt die Diskonthäuser bei Verpackung zu äußerster Kosteneinsparung. Die Diskonthändler fordern von ihren Lieferanten ausschließlich vorverpackte und SB-gerechte Waren. Sie sind bestrebt, deutlich herauszustellen, daß Groß- bzw. Multipackungen für den Kunden preisgünstiger sind. Gerade die Diskonthäuser, die auf besonders günstige Einkäufe angewiesen sind und daher des öfteren ihre Lieferanten wechseln müssen, stellen besondere Anforderungen an die Verpackung.

Die von Diskontern geführten Waren, die bei verschiedenen Lieferanten gekauft werden, müssen gleiche Ausmaße haben. So kann z.B. zwischen Obstsaft-Lieferanten nur gewechselt werden, wenn die einzelnen Lieferanten gegenseitig ihr Leergut eintauschen.

Besonders für die größeren Diskonthäuser mit einem hohen Lagerumschlag erscheint wichtig, Produkte zu führen, die so gestaltet sind, daß sie sich bequem lagern bzw. stapeln lassen, z.B. Gläser mit Kindernahrung, die sich übereinander bequem stapeln lassen.

Um Verpackungsmaterial zu sparen, sind die Diskonthäuser bestrebt, Ware im Sortiment zu führen, die ohne nochmalige Verpackung seitens des Diskonthauses vom Kunden nach Hause transportiert werden kann. So sind z.B. für W.C. Papier-Tragetaschen eingeführt worden. Diskonter sind an Einweg-Packungen interessiert, um so die Kosten für den Leergut-Rücklauf zu sparen.

Das bei Diskonthäusern massierte Angebot von Waren macht eine für Kunden übersichtlich angebrachte Beschreibung

unmöglich. Deshalb sind die Diskonthäuser bestrebt, möglichst Sichtpackungen für die verschiedensten Artikel zu führen, sodaß z.B. der Kunde ohne besondere Auszeichnung feststellen kann, um welche Art von Erbsen es sich handelt. Auch fördern die Diskonthäuser Warenverpackungen, die sich zur Ver- oder Gebrauchsnutzung weiter benutzen lassen, so z.B. Waschmittel in Plastikeimern, oder Senf in Trinkgläsern. Diese Weiterbenutzung der Verpackung stellt zwar eine Verteuerung dar. Es ist für das Diskonthaus jedoch nicht entscheidend, nicht das billigste Packmittel, sondern das zweckmäßigste zu führen. Gerade in Diskonthäusern, wo wegen des massierten Warenangebotes immer Verkaufsraummangel besteht, empfehlen sich Kombinationsverpackungen, "wie Schreibmaschinenpapier plus Durchschlagpapier plus Kohlepapier plus Maschinengummi in jeweils geringer Stückzahl für den eiligen Hausgebrauch." ¹⁾

Daß Diskonthäuser Ware selbst abpacken, dürfte nur für einen sehr geringen Teil des Sortiments zutreffen und damit von untergeordneter Bedeutung bleiben.

4. Sortiment:

a) Bedeutung des Sortiments für das Diskonthaus:

Diskontunternehmen geben als einen der Hauptgründe für ihren Kostenvorsprung gegenüber anderen Einzelhandelsunternehmen an, ihr Sortiment sei stark begrenzt. Man führe in der Hauptsache problemlose Ware, die täglich von den Verbrauchern benötigt wird und sich daher schnell umschlägt. Ein Einzelhandelsunternehmen benötigt naturgemäß desto weniger Umlaufkapital, je weniger Artikel im Sortiment geführt werden, denn jeder Artikel macht eine gewisse Lagerhaltung notwendig.

1) Das Fachblatt v. Selbstbedienung, Juni 62, Heft 6, S. 43

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit war es nicht möglich, eine genaue Erfassung aller geführten Waren bei jedem Diskontunternehmen durchzuführen. Um jedoch einen annähernden Wert für die Sortimentsbreite- und Tiefe eines Diskonthauses zu erhalten, führte der Verfasser eine Sortimentszählung bei einem Diskonthaus durch, das ihm einen ungefähren statistischen Durchschnittswert hinsichtlich der geführten Artikel darzustellen scheint. Es muß aber ausdrücklich darauf hingewiesen werden, daß hiermit nur annähernd allgemeine gültige Sortimentszahlen erarbeitet wurden.

b) Die Darstellung des zu untersuchenden Sortimentes an Hand einer Sortimentszählung (Anhang). Die im Anhang befindliche Sortimentszählung wurde am 31.8.1963 durchgeführt. Hierbei ist zu beachten, daß zu diesem Zeitpunkt der Warengesamtbestand ein relativ niedriger ist, da der August ein schwacher Verkaufsmonat ist. Vorgenommen wurde, die Sortimentszählung ausschließlich durch Zählen der vorhandenen Ware, also körperliche Inventur.

c) Ergebnisse der Sortimentszählung:

Die Sortimentszählung wurde nach dem im Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln erarbeiteten Schema durchgeführt und die entsprechenden Begriffe hier verwendet. Das Schema umfaßt 6 Begriffe.

Als Kleinsteinheit wird die Sorte definiert. Die Sorte umfaßt Waren, die sich weder durch Größe, Farbe, Ausdruck, Verpackung von einander unterscheiden, also homogen sind. Die nächstgrößere Einheit bildet den Artikel. Der Artikel wiederum umfaßt zwei Arten, nämlich den Einsorten - und Mehrsortenartikel.

Der Einsortenartikel ist ein Artikel, der nur eine Sorte umfaßt, da es im Sortiment von dieser einen Sorte weder verschieden abgepackte Mengen in Festpackungen noch verschiedene Größen oder Farben oder Musterungen noch ver-

schiedene markierte Hersteller hergibt. Der Mehrsortenartikel dagegen ist ein Artikel, der aus mehreren Sorten gebildet wird, die sich aber unterscheiden durch 1. die abgepackten Mengen in Festpackungen, 2. die Größen, 3. die Farben oder Aufdrucke, 4. die Hersteller, sofern diese nicht auf der Ware markiert sind.

Die Artikel sind Waren vom gleichen Hersteller, die sich nur durch abgepackte Menge, Größe, Farbe oder Aufdruck unterscheiden. Als nächstgrößere Einheit wurde die Warenart festgelegt. Mehrere Warenarten bilden die Warengattung, mehrere Warengattungen wiederum den Warenbereich. Das gesamte Sortiment setzt sich aus mehreren dieser Warenbereiche zusammen. Diese Aufgliederung soll nochmals in umgekehrter Reihenfolge tabellarisch wiedergegeben werden:

Sortiment

Warenbereich

Warengattung

Warenart

Artikel

Sorte

Es ließ sich bei dieser Unterteilung nicht vermeiden, daß bei verschiedenen Warenbereichen die Begriffe Warengattung und Warenart synonym gebraucht wurden. So führt der Untersuchungsbetrieb z.B. im Warenbereich Nahrungsmittel Mehl als Warengattung. Da der Betrieb nur eine Sorte Mehl führt, ist Mehl gleichzeitig Warengattung, Warenart, Artikel und Sorte. Eine weitere Unterteilung dieser Warenart ist nicht möglich. Bei der Einteilung des Sortiments wurde nach den bei verschiedenen Diskonthäusern angetroffenen Maßstäben gearbeitet. Die Einteilung in vierzehn Warenbereiche entspricht der bei den Diskonthäusern durchgeführten Einteilung ihres Sortimentes. Wenn man das Sortiment der deutschen Diskonthäuser betrachtet, so hat man in der Regel hierunter Lebensmittel und Artikel des täglichen Bedarfs zu verstehen. Wohl gibt es in Deutschland auch Diskonthäuser in anderen

Branchen, Elektroartikel, Textilien, doch in der Gesamtbetrachtung der Diskonthäuser sind sie von so untergeordneter Bedeutung, daß sie nicht näher betrachtet werden.

Das Sortiment umfaßt vorverpackte Lebensmittel ebenso wie Artikel des täglichen Bedarfs, die sich in Selbstbedienung verkaufen lassen. Einige Diskonthäuser führen, wie schon ausgeführt, auch in Bedienung Frischwaren, z.B. Obst und Fleisch. Das Sortiment gliedert sich in vierzehn Warenbereiche:

Nährmittel
Milch, Fettwaren, Eier
Gewürze und Aromen
Alkoholika
Sonstige Getränke
Getreideerzeugnisse
Süßwaren und Genußmittel
Konserven
Fleischwaren
Brotaufstrich
Gesundkost
Tiefkühlkost
Tierfeinkost
Non Food Artikel

Zu dieser Einteilung ist zu sagen, daß die Warenbereiche zwar innerhalb des Sortimentes bei den einzelnen Diskonthäusern unterschiedlich angeordnet, aber fast ausnahmslos in ein- und demselben Verkaufsraum angeboten werden.

Das Sortiment gliedert sich in 55 Warengattungen:

Nährmittel	14
Milch, Fettwaren, Eier	7
Gewürze und Aromen	1
Alkoholika	7
Sonstige Getränke	2
Getreideerzeugnisse	3
Süßwaren und Genußmittel	7
Konserven	1

Übertrag:	40
Warenbereich Milch	1
Brotaufstrich	1
Brot	2
	1
Tierfeinkost	1
Non Food Artikel	1
	55

Der Warenbereich Milch, Fettwaren, Eier enthält z.B. folgende Warengattungen:

Käse
Butter
Schmalz
Margarine
Eier
Dosenmilch
Gel

Daß bei den Diskonthäusern die Lebensmittel und hierbei die Nahrungsmittel den überragenden Platz im Sortiment einnehmen, geht schon aus der Tatsache hervor, daß allein 14 Warengattungen auf den Warenbereich Nahrungsmittel entfallen. Das Sortiment enthält 102 Warenarten.

Nahrungsmittel	17
Milch, Fettwaren, Eier	7
Gewürze und Aromen	6
Alkoholika	15
Sonstige Getränke	3
Getreideerzeugnisse	6
Süßwaren und Genußmittel	9
Konserven	6
Fleischwaren	2
Brot aufstrich	5
Gesundkost	2
Kühlfrost	1
Tierfeinkost	1
Non Food Artikel	22

Als Warenarten wurden z.B. im Warenbereich "Sonstige Getränke" folgende geführt:

Fruchtsäfte

Sirup

Mineralwasser

Die Gesamtzahl der im Sortiment geführten Artikel beträgt 671:

Nährmittel	81
Milch, Fettwaren, Eier	42
Gewürze und Aromen	46
Alkoholika	100
Sonstige Getränke	19
Getreideerzeugnisse	48
Süßwaren und Genußmittel	68
Konserven	83
Fleischwaren	13
Brotaufstrich	19
Gesundkost	11
Tiefkühlkost	8
Tierfeinkost	6
Non Food Artikel	127
	671

Bei der durchgeführten Sortimentszählung ist das Kriterium für den Artikel die Herstellungsweise. Die Artikel werden wiederum aus Sorten gebildet, die sich nur durch die Farbe unterscheiden. Das Sortiment besteht aus 851 Sorten (Ein- plus Mehrsorten):

Nährmittel	101
Milch, Fettwaren, Eier	46
Gewürze und Aromen	49
Alkoholika	111
Sonstige Getränke	21
Getreideerzeugnisse	65
Süßwaren und Genußmittel	94
Konserven	89
Fleischwaren	19
Brotaufstrich	19

Gesundkost	12
Tiefkühlkost	11
Tierfeinkost	9
Non Food Artikel	216

Sorten, die sich nur in der Farbe und in der Größe unterscheiden, bilden einen Artikel.

Beispiel: Artikel 6 des Warenbereiches "Nährmittel" umfaßt 2 Sorten. Es handelt sich hierbei um eine größere und eine kleinere Packung.

Um die Sortimentszählung übersichtlich zu gestalten, wurden die Farben und Größen nicht einzeln aufgeführt.

Auf einige Schwierigkeiten beider Sortimentszählung sei kurz hingewiesen. So führt der Untersuchungsbetrieb ein Kaffee-Surrogat in zwei verschiedenen Aufmachungen. Dasselbe Kaffee-Surrogat wird zu verschiedener Preisstellung in unterschiedlicher Aufmachung angeboten, um eine Konsumentenrente abzuschöpfen. Die Ware unterscheidet sich ausschließlich in der Farbe der Verpackung. In einem solchen Falle ist es für die Sortimentszählung schwierig zu entscheiden, ob diesem äußeren Merkmal oder dem objektiven Tatbestand der Gleichheit aller Eigenschaften dieses Artikels der Vorzug gegeben werden soll. Im vorliegenden Fall wurden dem Artikel zwei getrennte Sorten zugeordnet. Das Sortiment besteht aus Einsorten-Artikeln:

Nährmittel	68
Milch, Fettwaren, Eier	26
Gewürze und Aromen	43
Alkoholika	91
Sonstige Getränke	17
Getreideerzeugnisse	34
Süßwaren und Genußmittel	3
Konserven	77
Fleischwaren	9
Brotaufstrich	19

Übertrag:	387
Gesundkost	10
Tiefkühlkost	6
Tierfeinkost	3
Non Food Artikel	91
	497

Der Einsortenartikel umfaßt nur eine Sorte.

An Mehrsorten werden geführt:

Nährmittel	33
Milch, Fettwaren, Eier	20
Gewürze und Aromen	6
Alkoholika	20
Sonstige Getränke	4
Getreideerzeugnisse	31
Süßwaren und Genußmittel	41
Konserven	12
Fleischwaren	10
Brotaufstrich	-
Gesundkost	2
Tiefkühlkost	5
Tierfeinkost	6
Non Food Artikel	125

Diese Zahlen ins Verhältnis gesetzt, ergeben:

Mehrsorten- zu Einsorten-Artikel =

Diese Zahlen ins Verhältnis gesetzt, ergeben:

Mehrsorten zu Einsorten = 0,584.

Nährmittel	0,49
Milch, Fettwaren, Eier	0,77
Gewürze und Aromen	0,14
Alkoholika	0,22
Sonstige Getränke	0,23
Getreideerzeugnisse	0,91
Süßwaren und Genußmittel	0,77
Konserven	0,16

Fleischwaren	1,11
Brotaufstrich	-
Gesundkost	0,2
Tiefkühlkost	0,83
Tierfeinkost	2
Non Food Artikel	1,37

Aus der Untersuchung geht hervor, daß der Betrieb eine durchschnittliche Sortendichte von 1,26 besitzt.¹⁾

Die Sortendichte für die einzelnen Warenbereiche ist:

Nährmittel	1,25
Milch, Fettwaren, Eier	1,09
Gewürze und Aromen	1,06
Alkoholika	1,1
Sonstige Getränke	1,1
Getreideerzeugnisse	1,3
Süßwaren und Genußmittel	1,3
Konserven	1,06
Fleischwaren	1,4
Brotaufstrich	1
Gesundkost	1,1
Tiefkühlkost	1,4
Tierfeinkost	1,5
Non Food Artikel	1,7

Der Anteil der Warenbereiche am Gesamtabatz beträgt:²⁾

<u>Warenbereich:</u>	<u>Prozent des Absatzes:</u>
Nährmittel	45,22
Milch, Fettwaren, Eier	
Gewürze und Aromen	0,1
Alkoholika	11,6
Sonstige Getränke	4,4

1) Die Sortendichte ist die durchschnittliche Zahl der Sorten aller Artikel, Sortenzahl je Artikel. Sie ergibt sich, indem die Sortenzahl durch die Artikelzahl geteilt wird. Die Berechnung der Sortendichte kann auch für die einzelnen Artikelgruppen, Warenarten und die anderen Obergruppen erfolgen.

2) Diese Zahlen gelten für den Probemonat August 63.

Getreideerzeugnisse	1,39
Süßwaren und Genußmittel	7,2
Konserven	15,8
Fleischwaren	0,9
Brotaufstrich	0,49
Gesundkost	0,2
Tiefkühlkost	0,1
Tierfeinkost	0,3
Non Food Artikel	<u>11,3</u>

100 % stimmt nicht!

Auf die Erstellung von Sortiments-Lagerzahlen wurde verzichtet. Im Untersuchungsbetrieb werden einige Sorten verschließblich im Verkaufsraum geführt, während andere im Lager aufbewahrt werden. Durch diesen unterschiedlichen Anteil der Lagerware würde ein verzerrtes Bild entstehen, wurde der Sortimentszählung eine Tabelle hinzugefügt, die eine Übersicht über das Gesamtsortiment gibt.

Übersicht über das Sortiment des Untersuchungsbetriebes

Warenbereiche	Warengattungen ¹⁾	Warenarten ¹⁾	Artikelzahl
Nährmittel	14	17	81
Milch, Fettwaren, Eier	7	7	42
Gewürze und Aromen	1	6	46
Alkoholika	7	15	100
Sonstige Getränke	2	3	19
Getreideerzeugnisse	3	6	48
Süßwaren und Genußmittel	7	9	68
Konserven	1	6	83
Fleischwaren	1	2	13
Brotaufstrich	1	5	19
Gesundkost	2	2	11
Tiefkühlkost	1	1	8
Tierfeinkost	1	1	6
Non Food Artikel	7	22	127
Gesamt: 14	55	102	671

- 1) Die Warengattungen und Warenarten sind in dieser Zusammenfassung wegen ihrer Vielzahl nicht namentlich aufgeführt. Eine Aufstellung des Sortiments nach Warenarten befindet sich auf den Seiten bis
- 2) Die Umsätze gelten nur für den Probemonat August 1963

Mehrsortenartikel	Einsortenart.	Verhältnis aus Mehrs. Art. zu Eins.	Sorten- dichte	Anteil am Ver- kauf in %
33	68	0,485	1,25	45,22
20	26	0,77	1,09	
6	43	0,14	1,06	0,1
20	91	0,22	1,1	11,6
4	17	0,235	1,1	4,4
31	34	0,91	1,3	1,39
41	53	0,77	1,3	7,2
12	77	0,16	1,06	15,8
10	9	1,11	1,04	0,9
0	19	0	1	0,49
2	10	0,2	1,1	0,2
5	6	0,83	1,4	0,1
6	3	2	1,5	0,3
125	91	1,37	1,7	11,3
315	547	0,576		100

Zusammenstellung des Sortiments nach Warenarten

Warenbereich = Nahrungsmittel

Warenart	Artikel	Sorten	Sortendichte je Artikel	Ein-Sorten- Artikel
Kartoffeln	1	1	1	1
Mehl	1	1	1	1
Zucker	1	2	2	-
Puddingpulver zum Kochen	12	20	1,6	8
Fertigpuddings	5	6	1,2	4
Gelantine	1	2	2	-
Grieß	1	1	1	1
Kuchenlasur	8	11	1,2	7
Traubenzucker	4	4	1	1
Kartoffelmehl	3	5	1,6	1
Sukade	1	1	1	1
Flocken	2	2	1	2
Reis	2	2	1	2
Hülsenfrüchte	5	5	1	1
Nudeln	6	9	1,5	4
Suppen	22	23	1	21
Trockenfrüchte	<u>6</u>	<u>6</u>	<u>1</u>	<u>6</u>
	81	101	1,25	68

Warenbereich = Nahrungsmittel

Warengattungen	14
Warenarten	17
Artikel	81
Sorten	101

Zusammenstellung des Sortiments nach Warenarten

Warenbereich = Milch, Fettwaren, Eier

Warenart	Artikel	Sorten	Sortendichte je Artikel	Ein-Sorten- Artikel
1 Käse	23	24	1	10
2 Butter	3	3	1	3
3 Schmalz	1	1	1	1
4 Margarine	5	5	1	5
5 Eier	2	2	1	2
6 Dosenmilch	4	7	1,45	1
7 Öl	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>4</u>
	42	46	1,09	26

Warenbereich = Milch, Fettwaren, Eier

Warengattungen 7

Warenarten 7

Artikel 42

Sorten 46

Zusammenstellung des Sortiments nach Warenarten

Warenbereich - Gewürze und Aromen

Warenart	Artikel	Sorten	Sortendichte je Artikel	Einsorten- Artikel
1 Gewürze	24	25	1,04	23
2 Salz	2	2	1	2
3 Senf	1	1	1	1
4 Essig	3	3	1	3
5 Fisch-Zube- reitungen	2	2	1	2
6 Würzmittel	<u>14</u>	<u>16</u>	<u>1,1</u>	<u>12</u>
	46	49	1,06	43

Warenbereich - Gewürze und Aromen

Warengattungen 1

Warenarten 6

Artikel 46

Sorten 49

Zusammenstellung des Sortiments nach Warenarten

Warenbereich = Alkoholika

Warenart	Artikel	Sorten	Sortendichte je Artikel	Einsorten- Artikel
1 deutscher Wein	8	9	1,1	7
2 ausländischer Wein	6	8	1,3	5
3 deutscher Wein	1	1	1	1
4 ausländischer Wein	7	7	1	7
5 ausländische Weine	8	8	1	8
6 deutsche Wermutweine	3	4	1,3	2
7 ausländische Wermutweine	1	3	3	-
8 Spirituosen	21	23	1,1	19
9 schott. Whisky	4	4	1	4
10 deutscher "	3	3	1	3
11 " Rum-Verschn.	5	6	1,2	4
12 Weinbrand	5	6	1,2	4
13 25%ige Liköre	4	4	1	4
14 Liköre mit 33% und mehr	16	17	1,1	15
15 Bier	<u>8</u>	<u>8</u>	<u>1</u>	<u>8</u>
	100	111	1,1	91

Warenbereich = Alkoholika

Warengattungen	7
Warenarten	15
Artikel	100
Sorten	111

Zusammenstellung des Sortiments nach Warenart

Warenbereich = Sonstige Getränke

Warenart	Artikel	Sorten	Sortendichte je Artikel	Ein-Sorten- Artikel
Fruchtsäfte	13	13	1	13
Sirup	3	5	1,6	1
Mineralwasser	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>3</u>
	19	21	1,1	17

Warenbereich = Sonstige Getränke

Warengattungen	2
Warenarten	3
Artikel	19
Sorten	21

Zusammenstellung des Sortiments nach Warenarten

Warenbereich = Getreideerzeugnisse

Warenart	Artikel	Sorten	Sortendichte je Artikel	Ein-Sorten- Artikel
Brot und Brot-ähnliche Erzeugnisse u. Zusatz	26	34	1,3	18
Zwieback	2	2	1	2
Honigkuchen	1	1	1	1
Gebäckmischungen	11	20	1,8	5
Kuchen	6	6	1	6
Tortenböden	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>1,5</u>	<u>2</u>
	48	65	1,3	34

Warenbereich = Getreideerzeugnisse

Warengattungen	3
Warenarten	6
Artikel	48
Sorten	65

Zusammenstellung des Sortiments nach Warenarten

Warenbereich - Süßwaren und Genußmittel

Warenart	Artikel	Sorten	Sortendichte je Artikel	Ein-Sorten- Artikel
Tee	8	15	1,8	6
Kakao	3	4	1,3	2
Kaffee	9	18	2	2
Kaugummi	1	1	1	1
Schokolade	28	28	1	28
Pralinen	4	11	2,8	1
Bonbons	9	9	1	9
Gebäck	2	2	1	2
Chips	<u>4</u>	<u>6</u>	<u>1,6</u>	<u>2</u>
	68	94	1,3	53

Warenbereich = Süßwaren und Genußmittel

Warengattungen	7
Warenarten	9
Artikel	68
Sorten	94

Zusammenstellung des Sortiments nach Warenarten

Warenbereich - Konserven

Warenart	Artikel	Sorten	Sortendichte je Artikel	Ein-Sorten- Artikel
Fleisch	21	21	1	21
Fisch	13	13	1	13
Gemüse	27	32	1,1	22
Suppen	4	4	1	4
Reis	2	2	1	2
Obst	<u>16</u>	<u>17</u>	<u>1,06</u>	<u>15</u>
	83	89	1,06	77

Warenbereich = Konserven

Warengattungen	1
Warenarten	6
Artikel	83
Sorten	89

Zusammenstellung des Sortiments nach Warenarten

Warenbereich = Fleischwaren

Warenart	Artikel	Sorten	Sortendichte je Artikel	Ein-Sorte- Artikel
Wurst	9	10	1,1	8
Aufschnitt	<u>4</u>	<u>9</u>	<u>2,2</u>	<u>1</u>
	13	19	1,4	9

Warenbereich = Fleischwaren

Warengattungen	1
Warenarten	2
Artikel	13
Sorten	19

Zusammenstellung des Sortiments nach Warenarten

Warenbereich = Brotaufstrich aus Obst und Zucker

Warenart	Artikel	Sorten	Sortendichte je Artikel	Ein-Sorte- Artikel
Marmelade	8	8	1	8
Pflaumenmus	1	1	1	1
Apfelkraut	1	1	1	1
Rübenkraut	1	1	1	1
Honig	<u>8</u>	<u>8</u>	<u>1</u>	<u>8</u>
	19	19	1	19

Warenbereich = Brotaufstrich aus Obst und Zucker

Warengattungen	1
Warenarten	5
Artikel	19
Sorten	19

Zusammenstellung des Sortiments nach Warenarten

Warenbereich = Gesundheitskost

Warenart	Artikel	Sorten	Sortendichte je Artikel	Ein-Sorten- Artikel
Gesundkost	2	3	1,5	1
Kindernahrung	<u>9</u>	<u>9</u>	<u>1</u>	<u>9</u>
	11	12	1,1	10

Warenbereich = Gesundheitskost

Warengattungen	2
Warenarten	2
Artikel	11
Sorten	12

Zusammenstellung des Sortiments nach Warenarten

Warenbereich = Tiefkühlkost

Warenarten	Artikel	Sorten	Sortendichte je Artikel	Ein-Sorten- Artikel
Tiefkühlkost	8	11	1,4	6

Warenbereich = Tiefkühlkost

Warengattungen	1
Warenarten	1
Artikel	8
Sorten	11

Zusammenstellung des Sortiments nach Warenarten

Warenbereich = Tierfeinkost

Warenarten	Artikel	Sorten	Sortendichte je Artikel	Ein-Sorten Artikel
Tierfutter	6	9	1,5	3

Warenbereich = Tierfeinkost

Warengattungen	1
Warenarten	1
Artikel	6
Sorten	9

Zusammenstellung des Sortiments nach Warenarten

Warenbereich = Non Food Artikel

Warenarten	Artikel	Sorten	Sortendichte je Artikel	Ein-Sorten- Artikel
Spray	4	5	1,2	3
Shampo	6	12	2	2
Haarwasser	2	2	1	2
Frisiercreme	1	2	2	-
Hautcreme	4	4	1	4
Körperpuder	1	2	2	-
Eau de Cologne	1	1	1	1
Lippenstifte	1	5	5	-
Badetabletten	1	1	1	1
Papierwaren	6	6	1	6
Seifen	14	16	1,1	12
Waschmittel und Reinigungs- mittel	37	40	1,08	35
Watte	1	3	3	-
Babyhöschen	1	1	1	1
Strümpfe	3	14	4,6	-
Garn	1	2	2	-
Schlafanzüge	1	7	7	-
Hemden	2	29	14,6	-
Tücher	12	13	1,08	11
Geschirr	5	11	2,2	2
übrige Kunst- stoffartikel	2	2	1	2
diverse Haus- haltsartikel	<u>21</u>	<u>38</u>	<u>1,8</u>	<u>9</u>
	127	216	1,7	91

Warenbereich = Non Food Artikel

Warengattungen	7
Warenarten	22
Artikel	127
Sorten	216

Auswertung der Sortimentszählung für die Sortimentspolitik:

Das Sortiment des Untersuchungsbetriebes gliedert sich in 14 Warenbereiche, die, wie beschrieben, in einer Verkaufsabteilung zusammengefaßt sind. Zwischen dem Anteil, den die Abteilungen am Gesamtumsatz haben, und dem, der auf die einzelnen Abteilungen entfallenden Sorten besteht folgendes Verhältnis:

	Anteil am Gesamtum- satz in %	Anteil jeder Abteilung an der Gesamtsorten- zahl in %
Nährmittel	45,22	11,71
Milch, Fettwaren, Eier		
Gewürze und Aromen	0,1	5,33
Alkoholika	11,6	12,87
Sonstige Getränke	4,4	2,43
Getreideerzeugnisse	1,39	7,54
Süßwaren u. Genußmittel	7,2	10,90
Konserven	15,8	10,32
Fleischwaren	0,9	2,2
Brotaufstrich	0,49	2,2
Gesundkost	0,2	1,4
Tiefkühlkost	0,1	1,27
Tierfeinkost	0,3	1,04
Non Food Artikel	<u>11,3</u>	<u>25,06</u>
	100 %	100 %

Daraus läßt sich ersehen, daß die Warenbereiche "Nährmittel plus Milch, Fettwaren, Eier" bei einem Umsatzanteil von 45,22% mit nur 17,4% der Gesamtsorten auskommt, also im Vergleich zum Warenbereich "Non Food Artikel" ein wesentlich gestraffteres Sortiment aufweisen. Dieser Warenbereich benötigt bei einem Anteil am Gesamtumsatz von 11,3% = 25,6% der Gesamtsorten.

Bericht über den Sortiment des Unternehmenseinsatzes	Warensortiment	Warensorten (1)	Artikelzahl	Warensortenartikel	Verhältnis aus Mehrwert zu Eins. dichte Verkauf in %	Sorten-Anteil am
Warensortimente			81	33	68	1,25
Mittel	14	17				43,22
Milch, Fettwaren, Eier	7	7	42	20	26	1,09
Gewürze und Aromen	1	6	46	6	43	1,06
Alkoholika	7	15	100	20	91	1,1
sonstige Getreide	2	3	19	4	17	1,1
Getreideerzeugnisse	3	6	48	31	34	1,3
Getreide und Getreideerzeugnisse	7	9	68	41	53	1,3
Getreideerzeugnisse	1	6	43	12	77	1,06
Getreideerzeugnisse	1	2	13	10	9	1,1
Getreideerzeugnisse	1	5	19	0	13	1
Getreideerzeugnisse	2	2	11	2	10	1,1
Getreideerzeugnisse	1	1	8	5	6	1,4
Getreideerzeugnisse	1	3	6	5	3	1,5
Getreideerzeugnisse	7	9	127	1,5	91	1,1
Getreideerzeugnisse	4	10	671	315	547	1,24

Die Warengruppen und Sortimente sind in diesem Bericht nach dem Warenkatalog des Unternehmens aufgeführt. Die Warengruppen sind nach dem Warenkatalog des Unternehmens aufgeführt. Die Warengruppen sind nach dem Warenkatalog des Unternehmens aufgeführt.

Die Warengruppen sind nach dem Warenkatalog des Unternehmens aufgeführt. Die Warengruppen sind nach dem Warenkatalog des Unternehmens aufgeführt. Die Warengruppen sind nach dem Warenkatalog des Unternehmens aufgeführt.

Ohne den genauen Wert der Waren zu kennen, kann man deshalb wohl sagen, daß vergleichsweise für den Non Food Artikel wesentlich mehr Kapital benötigt wird als für Nahrungsmittel. Zwar kann hieraus nicht der Schluß gezogen werden, daß ein Kapitalarmes Diskontunternehmen besser daran tut, seine Warenbereiche der Nahrungsmittel auszubauen, als den Non Food-Bereich. Da man aus der Sortimentszählung noch keine Aufschlüsse über die Spanne noch über den Lagerumschlag noch über die Zahlungsbedingungen der jeweiligen Artikel kennt, doch erscheint es für den Diskontunternehmer wichtig zu wissen, daß für den Warenbereich "Non Food Artikel" eine größere Sortenzahl notwendig ist als für den Nahrungsmittelbereich. Der Warenbereich "Gewürze" zeigt besonders kraß, wie für einen Warenbereich mit einem Umsatzanteil von nur $0,1\% = 5,68$ der Gesamtsorten benötigt werden. Hieraus kann man folgern, daß für Gewürze eine außergewöhnlich hohe Lagerhaltung nötig ist, eine relativ größere als für Nahrungsmittel, da hier mehr Sorten geführt werden müssen. Das bedeutet, daß für den Warenbereich "Gewürze" mehr Kosten verbunden sind, die durch größere Lagerhaltung entstehen. Es läßt sich feststellen, daß ein deutlicher Verkaufsschwerpunkt auf den Warenbereich "Nährmittel" entfällt. Einen ihrem prozentualen Anteil am Verkauf entsprechenden Anteil an der Gesamtheit der Sorten verzeichnet ausschließlich der Warenbereich "Alkoholika" mit $11,6\%$ bzw. $12,87\%$. Alle anderen Warenbereiche kommen mit einem relativ niedrigen Anteil von Sorten zu ihrem Verkaufsanteil oder benötigen prozentual mehr Sorten, um ihren Verkaufsanteil zu erreichen.

Die durchschnittliche Zahl der Sorten je Artikel beträgt 1,26. Aus der Sortimentszählung ist ersichtlich, daß die Sortendichte in den einzelnen Warenbereichen ziemlich einheitlich ist. Die Sortendichte des Warenbereiches "Non Food Artikel" steht als Maximalwert mit 1,7, dem Minimumwert von 1,0 in dem Brotaufstrich- Warenbereich gegenüber. Die Sortendichte von 1,26 im Schnitt zeigt, daß der Unter-

suchungsbetrieb kein tiefgehendes Sortiment aufweist. Die Sortimentszählung gibt die Möglichkeit zu kontrollieren, ob die Sortendichte je Warenart gerechtfertigt erscheint. Diese Kontrolle der Sortendichte kann ebenso für jeden Artikel durchgeführt werden und somit geprüft werden, ob weitere Einsparungen an Kapital und Lager möglich sind. In der Sortimentszählung wurden die Artikel in Ein-Sorten und Mehr-Sorten-Artikel aufgeteilt. Hierbei ergaben sich starke Abweichungen von der Verhältniszahl für das Gesamt-sortiment (0.576). So ist das Verhältnis Mehrsorten zu Einsortenartikel bei "Non Food" 1,37, bei Brotaufstrich 0. Interessant erscheint, daß beim Untersuchungsbetrieb nur auf die Warenbereiche "Fleischwaren" (1,11) und "Non Food" (1,37) mehr Mehrsorten- als Einsorten-Artikel entfallen, während bei allen anderen das umgekehrte Verhältnis überwiegt. Bei den insgesamt 547 Einsorten-Artikeln ist aber zu untersuchen, ob es sich hierbei um einzelne Restbestände handelt oder um Artikel, die nur als Einsorten-Artikel eingekauft wurden. Anders als zum Beispiel bei Textil-Einzelhandelsgeschäften, wo die Zahl der Einsorten-Artikel so gering wie möglich gehalten werden sollte, da die Kunden, wenn es den bestimmten Artikel für sie nicht in der passenden Größe gibt, kostspielige Nachbestellungen aufgeben, sollten die Diskonthäuser bestrebt sein, um Kapital zu sparen, einen möglichst hohen Anteil an Einsorten-Artikeln zu führen. Sie müssen jedoch darauf achten, auch noch eine genügend breite Sortierung zu haben, um den verwöhnten Verbraucher nicht durch mangelnde Auswahlmöglichkeit zu verlieren.

Aus der vorliegenden Sortimentszählung ist ersichtlich, daß Diskonthäuser sich von anderen Einzelhandelsformen durch ein stark beschränktes Sortiment unterscheiden. Daraus kann zwar noch nicht die Folgerung gezogen werden, daß sie für den Endverbraucher preiswerter sind, es läßt sich hieraus jedoch ein Kostenvorteil gegenüber den Konkurrenten ersehen.

5. Absatzmethode:

a) Begriffsbestimmung:

"Unter Absatzmethoden verstehen wir die Vertriebssysteme, die Absatzformen, die Absatzwege und die Kreditgewährungsmethoden, welche die Unternehmen im Zusammenhang mit dem Verkauf ihrer Erzeugnisse oder Waren verwenden".¹⁾

b) Spezifische Absatzmethode:

Das Prinzip der Diskont-Verkaufsmethoden besteht darin, daß die Kunden die in Regalen bedinglichen oder noch in Originalkartons verpackten, teilweise mit Preisen ausgezeichneten, in bestimmten Mengen abgepackten Waren selbst nehmen, in hierfür zur Verfügung gestellten Behältnissen zur Kasse tragen und dort sofort bezahlen. Der Kunde nimmt die eingekauften Waren selbst mit; Ware angeliefert wird nur von wenigen Diskonthäusern, dann jedoch nur, wenn es sich um größere Einkaufsbeträge handelt. (z.B. über 300,-- DM).

Dieses Verkaufssystem unterscheidet sich von dem normaler Selbstbedienungsgeschäfte dadurch, daß besonders bei den primitiven Diskonthäusern die Kunden einen großen Teil der Ware aus teilweise noch verschlossenen Fabrikabgabekartons selbst entnehmen.

Die ursprünglichen Diskonthäuser setzten ihre Waren in einfacher ausgestatteten Verkaufsräumen ab, als dies bei den übrigen Selbstbedienungsgeschäften der Fall ist. Dies hat sich allerdings in letzter Zeit gewandelt, sodaß man von einer Annäherung der Verkaufsmethoden des Supermarktes

1) Prof. Erich Gutenberg, Grundlagen der Bwl, Bd. 2 "Der Absatz", 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Göttingen, Heidelberg, 1959, S. 91

und des Diskonthauses sprechen kann. Die Absatzmethode des Diskonthauses besteht ferner darin, relativ wenige Sorten einer Warengattung zu führen, also ein nur beschränktes Sortiment, besonders hinsichtlich der Sortentiefe, anzubieten. In den meisten Diskonthäusern werden keine Frischwaren angeboten.

Die Absatzmethode der gut geleiteten Diskonthäuser besteht ferner darin, daß weniger Verkaufspersonal eingesetzt ist als in Supermärkten, sodaß die Kunden also weniger Beratung beim Einkauf erhalten als bei anderen Einzelhandelsformen.

Innerhalb der Diskonthäuser bestehen unterschiedliche Absatzmethoden. Der überwiegende Teil verkauft direkt an den Endverbraucher. Einige Diskonthäuser bedienen auch heute nur Personen, die über einen entsprechenden Einkaufsausweis verfügen. Andere Diskonthäuser beliefern zum großen Teil Gewerbetreibende, z.B. Gastwirtschaften.

Um unnötige Kreditkosten zu vermeiden, haben sich die Diskonthäuser grundsätzlich für die Absatzmethode der Barzahlung entschieden.

Einige wenige Diskonthäuser geben noch Rabattmarken aus. Die überwiegende Zahl wendet jedoch das Nettosystem an.

Auch lassen sich die Absatzwege der Diskonthäuser nicht als homogen bezeichnen: einige Unternehmen bestehen aus einer zentralen Verkaufsstelle, die meisten haben dezentralen Verkauf durch Gründung von Filialen eingeführt.

V. Betriebliche Leistungsprozesse:

1. Organisation:

Die Organisation beginnt bei der Gründung der Unternehmung. Die Gründung muß schon organisiert werden. Die Or-

ganisation umfaßt den Bereich der Beschaffung, des Absatzes und der Finanzierung.

Beim Erstellen und Verkaufen von Leistungen kommt der menschlichen Arbeit die wichtigste Bedeutung zu. Diese Arbeit trennt man in die leitende, auch dispositive genannt, und die ausführende oder objekt-bezogene Arbeit.

a) Dispositiver Faktor:

Die dispositive Arbeit steuert planend und gestaltend das gesamte betriebliche Geschehen. Die Frage, wie sich diese Lenkung vollzieht, ist die Grundfrage einer Unternehmung. Dabei interessiert besonders die Erteilung von Anordnungen und ihre Kontrolle. Für die große Mehrheit der deutschen Diskonhäuser kann festgestellt werden, daß die Erteilung von Anordnungen zentralisiert erfolgt. Die Diskonhäuser haben nicht die Größe erreicht, die eine Dezentralisation notwendig macht. Besonders mangelhaft ist die Kontrolle der Ausführung von Anordnungen bei den Diskonhäusern organisiert. Kontrolle ist die Feststellung, ob eine Anordnung befolgt ist. Sie erfolgt laufend. Da die Diskonunternehmer selber aber so stark mit Arbeit überlastet sind, daß sie nur in seltenen Fällen zur Kontrolle von Anordnungen kommen und geeignete Zwischenglieder fehlen, bleiben viele Anordnungen unausgeführt.

Im Abschnitt 234, Betriebskontrolle, sollen eingehend die bei den Diskonhäusern vorgenommenen Maßnahmen zur Kontrolle des Betriebsgeschehens behandelt werden.

b) Ausführende Arbeit:

Den deutschen Diskonhäusern bereitet der Aufbau einer Organisation besondere Schwierigkeiten. Dies mag vor allem daran gelegen haben, daß wegen der allgemeinen deutschen Vollbeschäftigung auf dem Arbeitsmarkt kaum Mitarbeiter

zu gewinnen waren. Gerade im Lebensmittel-Einzelhandel (und die meisten Diskonthäuser führen Lebensmittel) sind Gehälter und Löhne im Vergleich zu anderen Einzelhandelsbranchen niedrig, daher konnten die neu gegründeten Unternehmen kaum aus anderen Branchen Mitarbeiter wegkonkurrieren. Auch das Sozial-Prestige einer Lebensmittel-Selbstbedienungsangestellten ist niedriger als z.B. das einer Verkäuferin in einem Textil-Einzelhandelsgeschäft. Daher arbeiteten besonders in den Diskontunternehmen, die nicht aus bestehenden Betrieben hervorgegangen waren, zunächst oft weniger gute Mitarbeiter. So sah sich ein großes Diskontunternehmen gezwungen, eine Kassiererin einzustellen, obwohl ihm bekannt war, daß sie in ihrer vorherigen Stellung wegen Diebstahls an der Kasse fristlos entlassen war. Vielfach stellten die Diskonthäuser ungelernte Kräfte ein, die sich teilweise gut bewährten. Einige Diskonthäuser orientierten sich bei der Einstellung neuer Arbeitskräfte zunächst ausschließlich an den Arbeitskosten. Heute wählen die Unternehmen aber oft lieber Arbeitskräfte, die zwar mehr kosten, dafür aber auch mehr leisten. Durch den Mangel an Mitarbeitern sind fast alle Diskontunternehmer ständig überarbeitet. Sie müssen teilweise selber kassieren, da ihnen hierfür keine Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Bei einem Diskontfilialbetrieb konnte der Verfasser allerdings auch feststellen, wie ein erfolgreicher Betrieb organisiert ist: Der Eigentümer übt gar keine spezielle Tätigkeit aus. Neben grundsätzlichen Unternehmens-Dispositionen informiert er sich über die Posteingänge und beschränkt sich im übrigen darauf, zu ganz verschiedenen Zeiten überraschend eine seiner Filialen zu kontrollieren.

Die Diskontunternehmer sind häufig schlechte Organisatoren. Sie überlasten sich selber mit nebensächlichen Problemen und schaffen wegen Überlastung und Zeitmangel nicht die Erledigung wichtiger Fragen. Gerade der Diskontunternehmer muß, weil er rationeller arbeiten will als seine Konkurrenten, Zeit finden für wichtige Dispositionen.

Nach eigenen Ermittlungen ergibt sich, daß die Diskonthäuser bis auf wenige Ausnahmen mittelständische Klein- oder Mittelunternehmungen sind. Mittelständisch, weil die Diskonthäuser gekennzeichnet sind durch "die Selbständigkeit, durch die Vereinigung von Leistung und Kapitaleigentum in der Hand einer oder weniger Personen und durch die Personalität, d.h. der Mensch und das Wirken der Einzelpersönlichkeit stehen im Mittelpunkt".¹⁾

Mit durchschnittlich 43 Beschäftigten pro Diskonthaus weisen diese Unternehmen deutlich die für einen mittelständischen Betrieb gegebenen Merkmale auf. Die Diskonthäuser sind selbständige Familienbetriebe, die Geschäftsleitung liegt meist ganz in den Händen des Eigentümers. Die Unternehmen sind also im wirtschaftlichen Sinne eine Personalunternehmung. Dies ist auch der Fall, wenn Diskonthäuser juristisch als Kommanditgesellschaften oder als Kapitalgesellschaften, G.m.b.H. und als GmbH. und Co. KG. auftreten. Die kleineren Diskonthäuser werden ausschließlich vom Unternehmer geführt. Er leitet auch den Einkauf und überwacht den Verkauf. Meist stehen ihm ein oder zwei Kassiererinnen zur Verfügung, mitunter arbeiten auch Familienmitglieder mit. Beim größeren Diskonthaus tritt zu den genannten, neben einem oder mehreren Filialleitern ein Fahrer, der vom Zentrallager aus die einzelnen Filialen mit Ware versorgt. Manchmal ist dieser Fahrer gleichzeitig der Lagerverwalter. Alle Diskontunternehmen beschäftigen eine oder mehrere Bürokräfte. Größere Unternehmen haben auch einen eigenen Buchhalter. Zum Warenauffüllen werden meist Halbtagskräfte eingesetzt. Wie bei jedem Einzelhandelsbetrieb spielen die Fachkenntnisse des Verkaufspersonals eine große Rolle. Gerade die Diskonthäuser müssen hierauf besonderen Wert legen, da im Sortiment Produkte geführt werden, die den Verbrauchern unbekannt sind. Auf

1) Klaus Jürgen Gantzel, Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Köln 1961

Grund der starken Konkurrenz sind die Diskonthäuser gezwungen, den Kunden nicht nur durch besonders höfliche, sondern auch durch warenkundige Bedienung aufzufallen. Einzelne Diskontunternehmer lassen ihre Kassiererinnen und Verkaufskräfte gelegentlich durch Testkäufe kontrollieren, die von fremden Personen vorgenommen werden. So wird geprüft, ob die Mitarbeiter höflich zu den Kunden sind, die Kassiererinnen die Verkaufspreise beim Kassieren kennen und ob das Verkaufspersonal aufmerksam gegenüber Ladendieben ist.

Neben der menschlichen Arbeit spielen für die Organisation die Betriebsmittel eine Rolle. Die Diskonthäuser weisen ein stark verschiedenartiges Maß von technischen Betriebsmitteln auf. Neben den üblichen Büromaschinen besitzen fast alle Unternehmen elektrische Rechenmaschinen zum Ausrechnen der Inventurlisten und der Umsatzsteuer. Auch werden in jedem Betrieb mechanische Etikettiermaschinen benutzt. Einige Unternehmen bedienen sich einer Hausrufanlage, einer Sprechanlage, Tonbandgeräte und sogar einer internen Fernsehanlage, um Ladendiebe zu erkennen.

Zur Auslieferung der Ware benutzen einige Betriebe eigene Lieferwagen. Unternehmen mit mehreren Filialen bedienen die Filialen mit Ware durch eigenen Lieferwagen von einem Zentrallager aus.

Die Ware wird meist in Holzregalen angeboten. Im Anfangsstadium der Diskonthäuser waren diese Regale ungehobelt, bei später eröffneten Diskonthäusern werden meist polierte und farbige Holzregale benutzt, vereinzelt auch Stahlregale.

2. Kalkulation:

a) Kalkulationsgedanke der Diskonthäuser:

Der kalkulatorische Grundgedanke "hoher Absatz bei niedri-

ger Kalkulation⁹" zwingt die Diskonthäuser zu schärferer Kalkulation als die bestehenden übrigen Einzelhandelsformen.

"Am leichtesten war der Vormarsch der Diskonthäuser dort, wo keine modernen Kostengünstig organisierten Betriebe als Konkurrenten auftraten. Dort waren die Preise am höchsten und folglich am leichtesten zu unterbieten. Durch den in der Zwischenzeit jedoch schärfer werdenden Wettbewerb und die Ausweitung ihrer Sortimente sehen sich die Diskonthäuser heute einer schwieriger werdenden Kalkulation gegenüber."

b) Problematik der Kalkulation bei preisgebundenen Artikeln:

Bei den meisten Markenartikeln (deren Anteil am Sortiment jedoch gering ist) sind die Diskonthäuser in ihrer Kalkulation gebunden. Dies stellt eine arbeitstechnische Vereinfachung dar, da eine Kalkulation nicht vorgenommen zu werden braucht. Allerdings müssen die Diskonthaus-Unternehmer darauf achten, daß sie die vorgeschriebenen Preise einhalten, denn da die Diskonthäuser zu Nettopreisen verkaufen, müssen die 3% von der Kassiererin direkt abgerechnet werden. So ist es in der Vergangenheit mitunter versehentlich durch irrtümliches Errechnen dieser 3% zu Unterbietungen der vorgeschriebenen Preise gekommen. Einige Diskonthäuser kalkulieren jedoch auch die vorgeschriebenen Preise frei, d.h. sie verkaufen die Ware zu Preisen, die unter den vorgeschriebenen liegen.

In der ersten Zeit ihres Bestehens ließen die Diskonthäuser Schilder in ihren Verkaufsräumen anbringen mit der Ankündigung: "Unsere Preise sind für Wiederverkäufer kalkuliert, d.h. für Endverbraucher müssen wir statt 1% 4% an das Finanzamt abführen, die Differenz von 3% wird im Rechnungsbetrag bei diesen Abnehmern zugeschlagen."¹⁾ Da die

¹⁾ So im Diskonthaus von Hans Küppers, Mönchen-Gladbach

meisten Verbraucher jedoch nicht genau 3% ausrechnen können blieb diese Maßnahme eine unpopuläre Kalkulationsmethode, die bald wieder abgeschafft werden mußte.

Die Diskonthäuser verkaufen fast ausschließlich zu Nettopreisen. Sie gehen vielfach davon aus, daß neben der starken Kostenverursachung des Rabattsystems der Verbraucher den Rabatt von 3% nicht genügend würdigt und in einen Preisvergleich einbezieht.

Von einigen Diskontern wurde versucht, für sogenannte Multipack-Mengen besonders günstige Kalkulationen einzuführen. Dies findet in Deutschland jedoch enge Grenzen, denn nach dem Rabattgesetz dürfen maximal 3% Preisnachlaß gewährt werden. Bei der Festsetzung des Verkaufspreises lassen die meisten Diskonthäuser den vom Lieferanten erwirtschafteten Skonto außer Ansatz.

c) Richtsätze der Kalkulation:

Der endgültige Verkaufspreis wird meist abhängig gemacht von dem der Konkurrenz, falls diese ähnliche oder gleiche Artikel verkauft. Dieser Preisvergleich wird durch Konkurrenzbesuche bei den Mitbewerbern erreicht, außerdem wird jeder Kundenmeldung nachgegangen. Es bestehen jedoch generelle Richtlinien für die Kalkulation. Hierfür wird das Gesamtassortiment meist in verschiedene Kalkulationsgruppen eingeteilt. Für jeweils einen Warenbereich innerhalb des Sortiments besteht ein fester Kalkulationssatz. Hier werden alle Rückvergütungen und Rabatte eingerechnet nicht jedoch der Skonto.

So kalkuliert ein Diskontunternehmen: bei Spirituosen 25% von unten. Auf die Einkaufspreise der Kosmetika werden mindestens 30% aufgeschlagen, ebenso auf Waschmittel mit Ausnahme der nicht preisgebundenen Waschmittel, die niedriger kalkuliert werden. Auf Süßwaren werden 25% aufgeschlagen, auf Gebäck 25%. Diese Richtlinien werden auch für besonders günstig eingekaufte Waren nicht überschritten.

Wie stark die Kalkulationsunterschiede zwischen den einzelnen Diskonthäusern sind, geht aus den Sätzen eines zweiten Diskontunternehmens hervor.¹⁾ Der Gesamtaufschlag beträgt 23%. Auf Süßwaren werden 36% aufgeschlagen, auf Lebensmittel 18%, auf Spirituosen 28%, Konserven 25%, Non Food 40%.

Die stark unterschiedlichen Kalkulationssätze je Warenbereich lassen das Bestreben der Diskonthändler erkennen, wenn auch mit ungenauen und zum Teil primitiven Buchhaltungs- und Statistik-Methoden, eine genaue Kostenträgerrechnung durchzuführen. Das Diskonthaus ist also bestrebt, Kostenverursachende Faktoren jeweils dem Produkt zuzurechnen, das diese Kosten verursachen läßt, so drückt sich ein unterschiedlicher Lagerumschlag in der Höhe der Spanne aus. Es soll also die Möglichkeit geschaffen werden, eine Spanne für jedes Produkt oder zum mindesten für eine Gruppe ähnlicher Produkte zu kalkulieren. Die Hauptidee des Diskonthauses liegt - wie bereits ausgeführt - in der Unterbietung der Preise seiner Mitbewerber. Dennoch ist nicht gesagt, daß dies für jeden einzelnen Artikel zutrifft. Gerade weil die übrigen Detailhandelsformen eine Reihe von Waren zu stark reduzierten Preisen abgeben, manchmal sogar mit Verlust, und andere Artikel mit entsprechend hohen Spannen belegen, ist es dem gleichmäßiger kalkulierenden Diskonthaus möglich, das Preisniveau der Mitbewerber zu unterbieten, nicht jedoch bei jedem einzelnen Artikel. Die Diskonthäuser kalkulieren auf der Basis Barzahlung und Abtransport der Ware durch den Kunden. Rabatte werden bei Diskonthäusern nur gegeben, falls Kunden oder Betriebe größere Mengen, z.B. für über 300,-- DM einkaufen.

Die Diskonthäuser kalkulieren auf Artikel des täglichen Bedarfs niedrigere Spannen als auf Artikel, die höherer

1) Befragung durch Verfasser am 23.8.1963

Verkaufsanstrengungen bedürfen und eine längere Lagerdauer aufweisen. Bei einem Artikel mit einem hohen Lagerumschlag werden die fixen Kosten auf eine größere Anzahl von Verkaufseinheiten verteilt, als dies bei langsamer umschlagender Ware der Fall ist. Die Diskonthäuser setzen ihre Verkaufspreise meist zwischen dem Großhandelspreis und dem Einzelhandelspreis fest, wobei der Einzelhandelspreis der empfohlene Richtpreis ist. Es soll jedoch erwähnt werden, daß einige Diskonthäuser nicht grundsätzlich dieses Prinzip der Kalkulation anwenden, sondern mitunter auch die Ausgleichskalkulation anwenden.

3. Betriebskontrolle:

a) Fehlen genauer Kontrollen:

Es muß zunächst festgestellt werden, daß bei den deutschen Diskonthäusern eine genaue Betriebskontrolle nur in den wenigsten Fällen durchgeführt wird.

b) Arten der Kontrolle:

Einige Diskonthäuser haben Einkaufskarteien eingerichtet, mit deren Hilfe sie jeden Artikel des Sortiments auf seinen Lagerumschlag hin kontrollieren wollen. Hierbei sind die Artikel untereinander auf einer Karteikarte angeordnet, daneben sind Spalten angeordnet, in die jeweils das Beststellungsdatum und die Menge des bestellten Artikels hineingeschrieben wird. Somit läßt sich feststellen, wie oft sich ein Artikel umschlägt und ob er in genügender Anzahl umgesetzt wird, um im Sortiment beibehalten zu werden.

In der Vergangenheit fehlte besonders bei Diskontunternehmen mit Filialen eine entsprechende genaue Betriebskontrolle. Hierin sind vielfach die Ursachen der Zusammenbrüche dieser Unternehmen zu sehen.

Filial-Diskontunternehmer kontrollieren die Lagerbestände je Filialen, indem sie mit Hilfe von einer Durchschreibebuchführung eine ständige Inventur vornehmen. Hierbei wird der Anfangsbestand plus schriftlicher Wareneingang minus Tageskasse täglich errechnet und anhand von Inventuren die Übereinstimmung des theoretischen Bestandes mit dem Ist-Bestand ermittelt.

Um zu vermeiden, daß Filialen von Diskontunternehmern zu viel Ware einkaufen oder solche Artikel, die für das Sortiment keine genügende Kostendeckung bieten, haben die meisten Diskonthändler ihren Filialen den eigenen Einkauf untersagt. Bis auf wenige Artikel, die täglich angeliefert werden, so z.B. Brot, erfolgt der Einkauf zentral und die jeweiligen Verkaufspreise werden zentral festgelegt.

Um den Diebstahl und Schwund genauestens beobachten zu können, kontrollieren die Unternehmer in regelmäßigen Abständen, meistens alle drei Monate, ihre Bestände. Somit soll erkannt werden, ob bei über dem Durchschnitt liegendem Diebstahlproduzentsatz evtl. Mitarbeiter an den Diebstählen beteiligt sind.

Von einigen Unternehmern werden genaue Umsatzstatistiken geführt. Hierdurch soll sofort erkannt werden, wenn eine der Filialen in ihren Umsätzen nachläßt, um rechtzeitig Abhilfe zu schaffen.

Um von den Produzenten nicht mehr Ware geliefert zu erhalten als bestellt, lassen sich die meisten Diskonthändler schriftliche Auftragsbestätigungen geben. Um Diebstahl der eigenen Mitarbeiter zu verhindern, erlauben einige Diskonthändler ihren Mitarbeitern, Ware einzukaufen, die jedoch dann von anderen Mitarbeitern, meistens dem Verkaufsleiter oder Filialleiter, gebongt werden müssen. Auch bei größeren Filialunternehmen behalten sich die Diskonthändler die Festsetzung des Verkaufspreises meist selbst vor.

Durch die Kontrolle der Lagerbestände, durch Gegenüberstellung Anfangsbestand plus Warenzugang minus Tageskasse kann der Unternehmer auch sofort kontrollieren, ob der Warenbestand sich im gesetzten Rahmen hält oder aber durch zu große Einkäufe sich zu stark vergrößert.

Besonders kontrollieren die Diskonthändler den Anteil des Butterumsatzes am Gesamtabatz, da hierbei meistens nichts oder nur ganz geringe Spannen zu verdienen sind, sind alle Diskonthäuser bestrebt, daß der Butterabsatz keinen zu großen Anteil am Gesamtabatz einnimmt, durch z.B. zu niedrige Festsetzung des Butterpreises.

Einige Diskonthäuser haben sich einer betriebswirtschaftlichen Beratungsstelle angeschlossen. Hier wird ihnen durch Gegenüberstellung von Einkaufs- und Verkaufspreis die jeweilige Bruttospanne monatlich ermittelt.

Die Kontrolle der Lagerumschlagsgeschwindigkeit an Hand von Karteikarten oder durch die Buchhaltungsführung der betriebswirtschaftlichen Beratungsstelle stellen erste Anfänge einer geordneten Kostenträgerrechnung dar.

c) Notwendigkeit der verstärkten Kontrolle:

Stellen die geschilderten Kontrollmaßnahmen auch nur im Vergleich zu den modernen großen Vertriebsformen geringe Maßnahmen der Betriebskontrolle dar, so darf man nicht vergessen, daß die meisten Diskontunternehmen in einer Größenordnung liegen, die den Unternehmern ein solches Verwachsen mit der Unternehmung erlauben, daß sie ständig das Unternehmen durch persönliche Inaugenscheinnahme kontrollieren können.

Da jeder Unternehmer durch Krankheit usw. ausfallen kann, sollten die Diskonthäuser bestrebt sein, möglichst viele Maßnahmen zur ständigen Kontrolle des Betriebsgebahrens in schriftlicher Form zu ergreifen. So können diese Betriebe

vorübergehend auch ohne den Unternehmer geleitet und kontrolliert werden.

4. Werbung:

a) Gründe für das teilweise Fehlen der Werbung:

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen die von Diskonthäusern ergriffenen Werbemaßnahmen dargestellt werden; sowohl deren Außen- wie Innen-Werbung.

Rechtliche Probleme, die bei der Werbung der Diskonthäuser auftreten, werden nicht untersucht. Zum Vergleich wird kurz auf die Werbung der amerikanischen Diskonthäuser eingegangen.

"Das Prinzip der Wirksamkeit ist das oberste für jede Werbetätigkeit, die sinnlos wird, wenn sie wirkungslos oder von mangelhafter Wirkung bleibt."¹⁾

Verschiedene Diskontunternehmer glauben nicht an einen den Kosten einer Werbung entsprechenden Erfolg oder sind überzeugt, daß Werbemaßnahmen für ihr Unternehmen von mangelhafter Wirkung bleiben. So führen 22% der vom Verfasser befragten deutschen Diskonthäuser keine Werbung durch. Auch mögen Gründe hierfür fehlendes Kapital sein sowie Mangel an Zeit und Personal, das z.B. die Werbezettel verteilt.

Besonders die kleinen Diskonthäuser führen keine regelmäßige Werbung durch. Lediglich zur Eröffnung erscheint eine Zeitungsanzeige, werden Handzettel verteilt, ansonsten vertraut man auf die Empfehlung von Mund zu Mund.

1) "Seyffert, Rudolf, Wirtschaftslehre des Handels, 3. Auflage, Westdeutscher Verlag, Köln-Opladen, S. 499

In der Anfangszeit galt es als besonders günstige Gelegenheit für einen Verbraucher, im Diskonthaus kaufen zu können. Deshalb brauchten die Diskonthäuser nicht zu werben, man konnte sich auf die Flüsterpropaganda verlassen. Ebenso wie in den USA war dies in den Gründungsjahren die einzige Art der Werbung.

Welcher Mindesterfolg muß einer Werbemaßnahme beschieden sein, um als erfolgreich gelten zu können?

Geht der Diskonthändler davon aus, daß er sich einer periodischen Nachfragestruktur gegenüber sieht und deshalb Erinnerungswerbung von untergeordneter Bedeutung ist, liegt das Ziel jeder Werbemaßnahme in erster Linie in der Gewinnung neuer Kunden. Unter dieser Voraussetzung müssen die Kosten eines Werbungsfeldzug's mindestens durch den hieraus resultierenden Gewinn des Mehrumsatzes kompensiert werden.

Beträgt die Spanne des Diskonthändlers A 20 Prozent von oben, und führt er eine Werbung durch, die 100,-- DM kostet, dann ist diese Maßnahme erst gewinnbringend, wenn der Umsatzzuwachs größer als 500,-- DM ist.

Um die Effektivität der Werbung überhaupt und besonders der verschiedenen Medien beurteilen zu können, sollte die Umsatzentwicklung nach Durchführung einer Werbung genau beobachtet und ausgewertet werden.

Allerdings gilt in der Praxis die oben aufgestellte Voraussetzung nicht. Die Werbung dient zwar in erster Linie der Zuführung neuer Kunden. Aber auch die Stammkundschaft wird umworben und so davon abgehalten, zu Mitbewerbern überzugehen. Auch läßt sich die Effektivität der Werbung nicht sofort im Anschluß an die Werbemaßnahme feststellen, denn einige Umworbene werden erst mit einer zeitlichen Verzögerung auf die Werbung eingehen. Für ein

Handelsunternehmen wie das Diskonthaus kann aber gesagt werden, daß der Erfolg einer Werbemaßnahme sich innerhalb von 14 Tagen nach Durchführung einstellen muß.

"Der Diskonthändler meidet weitgehend Werbungskosten und zwar sowohl Kosten der internen Werbung, also der Ausstattung, als auch die Kosten der externen Werbung wie Zeitungsinserate, Flugblätter und ähnliches."²⁾

Nach Wild sieht die durchschnittliche Kostenbelastung an Werbung im Lebensmittel-Diskonthaus so aus: Werbung 0,5% vom Umsatz. ³⁾

b) Veränderung der Werbetätigkeit:

Diese Beschreibung trifft für die deutschen Diskonthäuser heute nur noch vereinzelt zu. Die Abwehrmaßnahmen der Mitbewerber zwangen die Diskonthäuser ihrerseits zur verstärkten Werbung. Weinhold weist darauf hin, daß "die Diskonthäuser der ersten Welle keine Werbung machten, mit der zweiten Welle aber Publizität betreiben, also eine gewisse aktive Aquisition."⁴⁾

c) Darstellung der Werbemaßnahmen:

Werner Osel beschreibt diese Veränderung der Diskontunternehmen bei Hans Küppers, Mönchengladbach, dem Gründer der "Für Sie" Genossenschaft: "Neu ist ein Unkostenfaktor Werbung hinzugekommen, den es früher nicht gab. Zudem sind die ständigen Sonderangebote des Einzelhandels nicht ohne

2) Wild, Rolf,: Das Diskonthaus in Deutschland, in:
"Das Diskonthaus, eine Revolution im Einzelhandel"
Stiftung im Gruene, S. 111.

3) a.a.O. S. 112

4) Weinhold, Dr. Heinz: Das Diskontgeschäft in Europa, in:
"Das Diskonthaus, eine Revolution im Einzelhandel"
Stiftung im Gruene, S. 60.

Wirkung auf die Kunden geblieben. So wollte auch Küppers sein Licht nicht länger verbergen und preist nun laufend in der Lokalpresse interessante Artikel an, allerdings mit dem Zusatz, daß es sich dabei nicht um vorübergehende Sonderangebote handelt, sondern um ständig angebotene Diskontwaren."⁵⁾

Besonders bei Neueröffnungen von Diskonthäusern wird verstärkt geworben.

Die Eröffnungswerbung für den UMA-Markt (ein Diskontunternehmen an der Ruhr) war speziell auf Autokunden abgestimmt, da der Markt in einer neu erbauten Lagerhalle im dünner besiedelten Randgebiet von Mülheim an der Ruhr liegt. Die Autokundschaft hat Parkplatz für mehr als 200 Wagen zur Verfügung. Zunächst wurde nur der Raum Mülheim mit seinen Vororten von der Werbung erfaßt. Diese bestand in der Verteilung von Flugblättern und Postwurfsendungen an alle Haushaltungen in Mülheim-Styrum. Außerdem wurden alle Autobesitzer in Mülheim mit Werbebriefen (als Drucksache) persönlich angesprochen. Schließlich wurde die Eröffnungswerbung auf die lokale Tagespresse erstreckt, in der halbseitige Anzeigen auf das bevorstehende Ereignis hinwiesen.⁶⁾

Neben der Einführungswerbung führen verschiedene Unternehmen Erinnerungswerbung durch. Auch innerhalb der Verkaufsräume wird geworben. Der Verfasser erfuhr von folgenden Werbemaßnahmen: Bei Neueröffnungen werden beschriftete Luftballons verteilt. Um die primitiven Verkaufsräume ansehnlicher zu gestalten, wird als Innendekoration die Beschriftung der Verkaufsräume mit Kunststoffbuchstaben vorgenommen. Handzettel werden durch Spezialunternehmer oder

5) Osel, Werner, im Sonderdruck des "Handelsblatt" Nr. 233 v. 5.12.62.

6) Das Fachblatt für Selbstbedienung, Januar 1963, 7. Jahrgang, Heft 1, S. 30.

Schüler verteilt. Werbezettel werden mit der Post verschickt oder auch z.B. auf dem Marktplatz verteilt. Hierbei kostet der Druck von 1.000 Stück ca. 20,-- DM im DIN A 4 Format. Einige Diskontunternehmer lassen diese Werbezettel durch ihre eigenen Verkaufskräfte verteilen, um so die Kosten zu senken.

d) Spezifisches der Diskonthauswerbung:

In Werbezetteln machen Diskonthäuser neben preisgünstigen Angeboten auf die Besonderheiten der Diskontidee aufmerksam, nämlich nicht 5 oder 10 besonders niedrig kalkulierte Artikel, sondern das ganze Sortiment ständig zu herabgesetzten Preisen.

Interessant erscheint eine Parallelentwicklung zu den amerikanischen Diskonthäusern: Einige Diskonthäuser erwähnen in ihrer Werbung das Wort Diskont nicht mehr. Sie sprechen teilweise stattdessen von Tiefpreisen.

Besonders wird in den Werbezetteln auf die amerikanische Herkunft des Diskonthauses hingewiesen.

Warum mag dieser Hinweis den Diskontunternehmern wichtig erscheinen?

Offensichtlich wird unterstellt, daß deutsche Verbraucher Dinge, die aus Amerika kommen, als gut und fortschrittlich empfinden. Das "Amerikanisch" erscheint verbunden mit erstrebenswertem, besseren Lebensstandard.

Zunächst mag diese Begründung als Widerspruch erscheinen.

Besonders das ursprüngliche Diskonthaus stellte eine primitive Handelsform dar mit beschränktem, preiswertem Sortiment und einfacher Ladenausstattung. Die Werbewirksamkeit des "Amerikanischen" beruht aber gerade auf der Vor-

bung innerhalb der Verkaufsräume. Deutlich läßt sich die Tendenz erkennen, bei neu errichteten Diskonthäusern zu teurer Innenausstattung überzugehen und stärker Werbung zu betreiben.

e) Vergleich mit der Werbung amerikanischer Diskonthäuser:

Interessant erscheint ein Vergleich mit der Werbung der amerikanischen Diskonthäuser.

"Da die ersten Diskonthäuser nur qualitativ hochstehende, durch intensive Herstellerwerbung vorverkaufte Gebrauchsgüter anboten und sich zudem an einen ganz bestimmten Kundenkreis wandten, glaubten sie, auf die Werbung ganz verzichten zu können und beschränkten ihre Tätigkeit auf den Versand von Flugzetteln, Katalogen, Prospekten und Werbebriefen. Das moderne Diskonthaus kam jedoch bald zu der Überzeugung, daß die Wirksamkeit der Herstellerwerbung gewiß sehr bedeutend ist, den Händler aber keineswegs von der eigenen Werbung entbinden kann."⁷⁾

Ähnlich sieht Bidlingmaier die Entwicklung der Werbetätigkeit von amerikanischen Diskonthäusern: "Die Discounter müssen, um ihre Marktposition zu wahren und zu festigen, der Werbekonkurrenz des konventionellen Einzelhandels durch erhebliche eigene Werbeaufwendungen entgegentreten. Der grundsätzliche Wandel in der Werbepolitik zeigt sich besonders eklatant in der Werbestrategie eines führenden amerikanischen Discounthouses: Die Firma E.J. Korvette, New York, hatte bis zum Jahre 1955 einen Werbeetat von Null. 1955 hingegen wurden für Werbung eine Million Dollar, 1956 bereits 1,5 Millionen Dollar aufgewandt."⁸⁾

7) Ith, Hans, "Das Diskonthaus in den USA, S. 52

8) Bidlingmaier, Johannes: "Wandlungen in den Geschäftsprinzipien des Discounthouses als Ausdruck der Dynamik im Einzelhandel" in: Wandel im Handel, Prof. Carl Christian Behrendts, Gabler-Verlag, Wiesbaden, Band 6, S. 178

Beim Durchsehen der Inserate von großen Diskonthäusern läßt sich feststellen, daß wohl verschiedene qualitativ hochstehende Artikel angeführt werden, daß jedoch das Hauptgewicht auf das Herausstreichen der günstigen Preisstellung und nicht auf Anpreisung des Sortiments selbst gelegt wird. Es sind immer einige Produkte angeführt, doch die Preise werden oft weggelassen, und dem Leser springen Werbetexte in's Auge wie "Save 45 to 67%". Sehr oft werden bei Reklamen die Listenpreise mit den tatsächlichen Verkaufspreisen konfrontiert, doch hat dies Verfahren heute sehr stark an Werbekraft verloren. Ith glaubt, daß die lokale Tagespresse das wichtigste und am meisten nützende Werbemittel der Diskonthäuser darstellt.

"Anzeigen, Prospekte, Kataloge und Werbebriefe sind noch immer von großer Bedeutung, weil sie sich besonders zur individuellen Erfassung der Kunden eignen."⁹⁾

Ith weist darauf hin, "daß die Bedeutung der Schaufenster bei den amerikanischen Diskonthäusern unterschiedlich eingeschätzt wird. Einige Diskonthäuser glauben, daß Schaufenster keine Werbewirkung mehr erzielen, andere dagegen sind zu durchsichtigen Schaufenster übergegangen, welche den Blick in das Ladeninnere ermöglichen. Die moderne Architektur der Detail-Handelsgeschäfte strebt ganz allgemein dahin, den Akzent von der Schaufensterauslage auf die Innen-Ausstattung zu verlegen. Daneben läßt sich auch die Tendenz zu Schaufenster-losen Verkaufsgeschäften feststellen. Das Publikum soll dadurch veranlaßt werden, sich die Waren im Laden selbst zu besehen, woraus dem Diskonthaus die Vorteile einer Kostenersparnis und Erweiterung der Verkaufsfläche erwachsen.

Es ist schwierig, die genauen, durch die Diskonthäuser selbst bezahlten Werbeetats zu ermitteln. Fortune schätzte

9) Hans Ith, S. 52

1955, daß über 50% der Werbekosten der Firma Polk Bros., die 1,5 Millionen Dollar ausmachten, von Herstellern und Grossisten rückvergütet werden."¹⁰⁾

Nach Ith sind die Werbeausgaben der Diskonthäuser in den letzten Jahren gewaltig gestiegen.

Es läßt sich feststellen, daß die amerikanischen Diskonthäuser absolut und relativ wesentlich stärker werben als die deutschen.

II. Besondere Probleme der Diskonthäuser in Deutschland

Im Kapitel 2 wurden grundsätzlich Probleme der Diskonthäuser behandelt. Auch andere Handelsformen sind gleichen Fragen ausgesetzt. Es soll nun auf Probleme eingegangen werden, die die Diskonthäuser im besonderen betreffen. Um diese Besonderheit herauszustellen, soll auch ein Vergleich gegeben werden, um aufzuzeigen, warum die deutschen Diskonthäuser nicht in dem Maße Fuß gefaßt haben wie ihre ausländischen Kollegen.

1. Preisbindung:

Hier soll nicht auf die juristische Problematik der Preisbindung in Deutschland eingegangen werden.

Das bestehende System der preisgebundenen Markenartikel förderte weitgehend das Entstehen der Diskonthäuser, denn die preisgebundenen Markenartikel schrieben den Einzelhändlern hohe Spannen vor und so fiel es den Diskonthändlern leicht, diese zu unterbieten. Heute kann man unter den Diskonthändlern selbst entgegengesetzte Meinungen hören zu der Frage, ob die Preisbindung einen Vor- oder einen Nachteil für die Diskonthäuser darstellt. Einige Diskonthändler

10) a.a.O.

glauben, nicht wettbewerbsfähig zu sein gegenüber den Konzernen des Lebensmittel-Einzelhandels, sobald die Preisbindung fällt, da dann die Konzerne die bis dahin preisgebundenen Markenartikel selbst unter Einkaufspreis als Lockvögel anbieten werden. Anders halten die vertikale Preisbindung und damit das Verbot, die vorgeschriebenen Preise zu unterschreiben, für einen Grund, warum die Diskonthäuser in Deutschland nicht weiter voran gekommen sind. Einige Diskonthändler führen überhaupt keine Markenartikel, weil sie überzeugt sind, daß besonders bei Spirituosen der größte Teil der Verbraucher über den grauen Markt oder Beziehungs- oder Belegschaftshandel diese Waren doch zu Preisen kauft, die unter den vorgeschriebenen Preisen liegen. Der Diskonthändler selber läuft jedoch Gefahr, eine empfindliche Strafe bei Unterschreitung der vorgeschriebenen Preise zu zahlen. Einige Diskonthändler führen auch nicht Markenartikel, weil sie nicht einen genügend großen Umschlag damit erzielen können. Nach dem obersten Verkaufsprinzip der Diskonthäuser "großer Umsatz, kleiner Nutzen" ist aber ein hoher Umschlag unbedingte Voraussetzung. Einzelne Diskonthändler führen Markenartikel und verkaufen sie an Kundschaft, die sie besonders auch an ihnen persönlich bekannte Kunden wie preisgebundene Markenartikel zu Preisen verkaufen, die unter den vorgeschriebenen liegen. In der Anfangszeit wirkte sich gerade das ständige Verstoßen der Diskontgeschäfte gegen die Preisbindung als zusätzliche Publizität aus. Ein Beispiel dafür, daß Diskonthändler preisgebundene Ware führen, wenn sie ihnen eine genügende Spanne gibt, ist das Beispiel der Dixan- und Omo-Waschmittel in Trommeln. Als der Artikel nicht preisgebunden war, hatte sich ein Abgabepreis an den Verbraucher herausgebildet, der kaum über dem Einstandspreis lag und so für den Diskonthandel uninteressant war. Als der Artikel später von den Herstellern im Preise zu einer Höchstspanne gebunden wurde, nahmen verschiedene Diskonter die Artikel in ihr Sortiment auf. Im allgemeinen führen jedoch die Diskontgeschäfte heute kaum Markenartikel. Bei einer vom Ver-

fasser durchgeführten Befragung von 51 Diskonthäusern wurde festgestellt, daß 12 Unternehmer keine Markenartikel führen. Am stärksten sind unter den preisgebundenen Markenartikeln Waschmittel vertreten. Daneben werden die Erzeugnisse von Maggi, Mondamin, Garotti, Palmolive (3mal, Doornkaat 1 mal, die Kombination Waschmittel, Caro und Pfanni 1 mal, alle Markenartikel 1 mal, einige Süßwaren 1 mal, Tobler und einige Spirituosen 1 mal). Hierbei läßt sich feststellen, daß fast alle Diskonthäuser in ihrem Sortiment nicht auf die preisgebundenen Waschmittel wie Omo, Sunil, Persil und ähnliche verzichten. Von diesen Markenartikeln sind fast alle preisgebunden. Im Ganzen gesehen erscheint die Preisbindung für das Entstehen der Diskonthäuser in Deutschland zunächst förderlich, insgesamt für die Entwicklung jedoch hinderlich. Da Diskonthäuser normalerweise mit einem geringerem Kostensatz auskommen als ihre Mitbewerber, müßte es ihnen möglich sein, Markenartikel, auch wenn sie nicht mehr preisgebunden sind, zu niedrigeren Preisen zu führen, als es die Wettbewerber in der Lage sind zu tun.

Dies schließt nicht aus, daß in einer Übergangszeit die Diskontgeschäfte durch das Schleudern der Konzerne Umsatzverluste erleiden werden und besonders die kleineren Diskontunternehmen keine Möglichkeit der Ausgleichskalkulation mehr haben. Ebenso wie der traditionelle Einzelhandel gelegentlich und dann mehr oder weniger unbeachtet die Preisbindung teilweise mißachtet, verstehen verschiedene Kunden durch Erlangen eines Gewerbescheines, sich in Cash- and Carry-Betrieben oder in Belegschafts- oder Kantinenhandel zu Preisen, die unter den vorgeschriebenen liegen, Ware zu beschaffen. Der Gedanke des preisgebundenen Markenartikels steht dem Prinzip des Discounthouses diametral entgegen. Gerade die Preisbindung ist als schärfste Waffe der traditionellen Einzelhandelsformen gegen die Diskonthäuser zu werten. Denn die Markenartikelunternehmen geben den Großabnehmern Preisnachlässe. Diese Großabnehmer erhalten so

überhöhte Spannen, mit denen sie ihre Lockvogel-Verkaufspolitik in der Kalkulation ausgleichen können. Gerade diese Lockvogelpolitik verschleiert dem Kunden die echten Preisvorteile. Es werden ihm an Hand von z.B. zehn Sonderangeboten Preise suggeriert, von denen er dann annimmt, daß das ganze Sortiment so niedrig kalkuliert ist. Das Diskontheus wird auf Grund der nicht geführten preisgebundenen Markenartikel mit hohen Spannen nicht in der Lage sein, diese als Sonderangebote herausgestellten Preise einzuhalten, sondern nur im Durchschnitt des Sortiments wettbewerbsfähig sein. Wie ungesund die Preisbindung ist, zeigt die Mischkalkulation, die sich in ihrem Schutze entwickelt hat. Es ist nur dadurch möglich, Ware praktisch zu verschenken, weil in den gebundenen Artikeln übermäßiger Gewinn erzielt wird. Auch das können wiederum nur die Großen, die bei den preisgebundenen Markenartikeln doppelte Spannen haben, während die Kleinen sich diesen Luxus nicht leisten können und deshalb dieser Geschäfte verlustig gehen. Gerade der Grundgedanke des Diskontheuses, einen "Discount", einen Abschlag auf empfohlene oder den Kunden bekannte Preise zu geben, wird durch die Preisbindung vereitelt. Für die kleineren Diskontheuser dürfte nach dem Wegfall der Preisbindung eine schwierige Wettbewerbssituation eintreten.

2. Verbot der vergleichenden Werbung:

Wie bereits eingangs festgestellt, ist die Vertriebsform des Diskontheuses die des Vergleichens. Gerade durch Gegenüberstellung ihres Preises mit dem von den übrigen Konkurrenten verlangen Preise gewannen die Diskontheuser in den USA das Image, preiswerter zu verkaufen als ihre Konkurrenz. Dies ist den deutschen Diskontheusern durch Gesetz verboten. In Deutschland darf bei der Werbung nicht auf die Preise der Konkurrenz Bezug genommen werden. So erscheint das Diskontheus in Deutschland für viele Verbraucher nicht eine Einzelhandelsform zu sein, die Rabatte auf bestehende normale Einzelhandelspreise gibt, sondern nur eine primitive Verkaufsform.

3. Verwässerung des Begriffes "Diskont" durch Konkurrenten:

Als in den Jahren 1960, 1961 und besonders im Jahre 1962 die Diskonthäuser auf Grund ihrer niedrigeren Preisangebote den bestehenden Einzelhandelsformen scharfe Konkurrenz zu machen beginnen und sich mit dem Wort "Diskonthaus" eine günstige Verkaufsgelegenheit? im Bewußtsein der Verbraucher entstand, begannen die bestehenden Einzelhandelsformen ebenfalls, mit dem Begriff "Discount" zu werben.

Es soll hier nicht untersucht werden, wie dieser Sachverhalt juristisch zu werten ist.

Für den Wirtschaftler erscheint es interessant, daß es im Verlauf des Jahres 1962 den bestehenden Einzelhandelsformen, insbesondere den Großunternehmen, gelang, den Begriff "Discount" durch ständige Inanspruchnahme in ihrer Werbung sowohl wie durch das Herausstellen besonders günstiger Angebote derartig abzuwerten, daß er nur wenig Zugkraft auf die Verbraucher auszuüben vermochte. Der Erfolg dieser Gegenmaßnahmen des Einzelhandels war so groß, daß sie sich seit Mitte d. Jahres 1963 nicht mehr des Begriffes "Discount" in ihrer Werbung bedienten.

Die bestehenden Handelsformen errichteten besondere Discount-Ecken und boten ihre bisherigen "Sonderangebote" jetzt in Form von Discountangeboten oder Discountpreisen an. Außerdem versprachen die Filial-Supermärkte Discountpreise minus 3% Rabatt. Für die Diskonthäuser war diese Verwässerung des Begriffes "Discount" besonders schädlich, denn die von den Filialunternehmen als Discountpreise herausgestellten Artikel stellten mitunter eine verlustreiche Schleuderei dar, und in diesen Artikeln waren die Filialen tatsächlich preiswerter als die Diskonthäuser, so daß sich den Verbrauchern vielfach der Eindruck aufdrängte, als seien die Diskonthäuser im ganzen gesehen nicht mehr preiswerter als die übrigen Einzelhandelsformen. Im Ver-

lauf der Auseinandersetzungen zwischen Diskonthäusern und den übrigen Lebensmitteleinzelhandelsformen um den Begriff "Discount" ließ es sich nicht vermeiden, daß bei den Diskonthäusern bessere Ausstattung, Beratung der Kundschaft usw. Veränderungen in der Struktur und in den Prinzipien des Diskonthauses die Folge waren. "Discount", indem sie ihre bis dahin als Schaufenster benutzten Scheiben zumalten und einfach Discountplakate in ihre Verkaufsräume hingen.

Interessant erscheint, daß trotz dieser Verwässerung des Begriffes "Discount", die meisten Diskonthäuser die Bezeichnung Diskonthaus beibehalten haben.

4. Ladenschlußgesetz:

Das Ladenschlußgesetz regelt die Ladenschlußzeiten der Handelsbetriebe. Es legt den Verkaufsbeginn von Handelsbetrieben an Endverbraucher morgens ab 8,30 Uhr (samstags 8,00 Uhr) fest. Abends dürfen Geschäfte nur bis 18,30 Uhr Kunden einlassen. Diese Gesetzesregelung gilt für alle Handelsformen. Dennoch stellt gerade das Ladenschlußgesetz ein entscheidendes Hindernis für das weitere Anwachsen der Diskonthäuser in Deutschland dar.

Wie bereits ausgeführt, erfolgt der Verkauf in Diskonthäusern nach dem Grundsatz "großer Umsatz, kleiner Nutzen". Nach diesem Prinzip erlangen die amerikanischen Diskonthäuser eine gute Rentabilität, weil ihnen zusätzlicher Umsatz zufließt durch Kunden, die in den Abendstunden einkaufen. Die amerikanischen Diskonthäuser bestimmen die Ladenschlußzeiten selbst. In der Regel halten sie dreimal wöchentlich bis 21 Uhr oder 20 Uhr geöffnet. Besonders an Freitag-Abenden werden gute Umsätze erreicht. Den deutschen Diskonthäusern bleibt durch das Ladenschlußgesetz der Weg versperrt, die fixen Kosten auf höheren Umsatz zu verteilen und damit eine bessere Rentabilität zu erwirt-

schaften oder die Preise weiter zu senken. Amerikanische Diskonthäuser haben die Erfahrung gemacht, daß gerade in den Abendstunden auch Kunden, die in weiterer Entfernung eines Diskonthauses wohnen, per Auto größere Einkäufe tätigen.

Es muß jedoch auch beachtet werden, daß längere Ladenöffnungszeiten die Diskontunternehmer (besonders die kleineren Unternehmen) arbeitsmäßig noch weiter als bisher belasten würden. Daher erhebt sich die Frage, ob für die außerüblichen Ladenverkaufszeiten (wie in den USA) von den Diskonthäusern zuverlässige Aushilfskräfte gefunden werden können.

5. Lieferantenboykott:

Besonders in den ersten Jahren ihrer Entstehung sahen sich die deutschen Diskonthäuser einem Boykott von verschiedenen Lieferanten ausgesetzt. Diese Boykotte wurden von den Lieferanten teilweise offen ausgesprochen, sobald der Unternehmer ankündigte, er wolle ein Diskonthaus eröffnen. Teilweise wurden Kaufleute aber auch boykottiert, die für ihre Großhandel und auch Einzelhandel lange Zeit beliefert worden waren. Als sie ein Diskonthaus jedoch eröffnen wollten, wurden sie boykottiert. Die Lieferanten-Boykotte stellten eine Reaktion auf die Ablehnung der Diskonthäuser von Preisempfehlungen dar. Die Lieferantenboykotte sind im wesentlichen auf die Einflußnahme anderer Abnehmer der Lieferanten zurückzuführen. Der naturgemäße Grund ist, daß Diskonthäuser dank niedriger Kostenstruktur und hohem Umsatz preiswerter anboten. Damit wurde der Artikel beim traditionellen Handel uninteressant. Die Konkurrenten der Diskonthäuser drohten den Lieferanten, die Artikel, die die Diskonthäuser führten, nicht mehr in ihrem Sortiment zu führen. Da die Diskonthäuser den Lieferanten nicht genügende Absatzgarantien ihrer Produkte geben konnten, sahen sich die Lieferanten teilweise gezwungen, die Diskonthäuser zu boykottieren, um nicht ihre übrigen Kun-

den zu verlieren. Die Lieferantenboykotte stellten und stellen jedoch kaum Existenzfragen der Diskonthäuser dar. Ausweichmöglichkeiten bestehen auf ausländische Produkte, auch besteht die Möglichkeit, Waren in "Cash and Carry"-Lägern einzukaufen oder über befreundete Firmen die boykottierte Ware indirekt zu beschaffen. Einige Lieferanten fahren auch "doppelgleisig". Sie beliefern unter ihrer traditionellen Marke nur den Einzelhandel, liefern die gleichen Produkte jedoch in Eigenmarke auch an Diskonthäuser, um so Drohungen der übrigen Abnehmer auszuweichen. Es gibt mehrere Arten von Lieferanten-Boykotten. Neben den offen ausgesprochenen Boykott treten verschiedene Arten von verschleierte Boykotten. Die offene Form der Boykottierung ist in Deutschland untersagt. Das Kartellamt kann einen Lieferanten zwingen, ein Diskonthaus zu beliefern. Beispiele hierfür blieben in der Praxis nicht aus. So entschied das Hanseatische Oberlandesgericht am 9.5.60, daß die Schokoladenfabrik Feodora ein Diskonthaus beliefern müsse; das betreffende Diskonthaus hatte empfohlene Richtpreise unterschritten und war daraufhin von Feodora nicht mehr beliefert worden. Der Lieferant darf Waren, die nur mit Richtpreisen versehen sind, nicht nur an Abnehmer liefern, die diese Preise einhalten, sondern muß auch Unter-Preisverkäufer beliefern. Eine Liefersperre ist hierbei nicht möglich. Schwieriger stellen sich für die Diskonthäuser die verschiedenen Arten von verschleiertem Boykott. So haben einige Lieferanten derartige Lieferschwierigkeiten, daß sie angeblich nicht liefern können, oder sie liefern nur mit starker Verzögerung, so daß nicht gewährleistet ist, daß die entsprechende Ware ständig im Sortiment des Diskonthauses geführt werden kann. Hiergegen fällt es den Diskonthäusern juristisch wesentlich schwieriger anzugehen. So erklärte die Schokoladenfabrik Monheim, sie beliefere grundsätzlich den Einzelhandel nicht direkt mit ihrer Marke "Trumpf" und sei daher auch nicht in der Lage, einem Diskonthaus in Aldekerk Ware zu verkaufen. Diesen Betrieb hatte die Firma "Trumpf" solange beliefert, wie das Unternehmen noch als Großhandel bestand.

Die Firma "Trumpf" folgerte nun, auch Diskonthäusern, da sie ja Einzelhandelsgeschäfte sind, beliefern zu können, obwohl die Firma Trumpf Großfilialbetriebe und Konsumentensenschaften direkt beliefert. Daß Diskonthäuser nicht nur in den ersten Jahren ihrer Entstehung, sondern auch heute noch von Lieferantenboykotten bedroht sind, zeigt folgender Fall: "Die vierte Beschluß-Abteilung des Bundeskartellamtes hat die Vertriebsbindung der G. Bauknecht G.m.b.H. Stuttgart in einer einstweiligen Anordnung insoweit unverbindlich erklärt, als dadurch den Abnehmern von Bauknecht der Weiterverkauf an die Hamburger Firma Elektro-Discount, "Tausend Töpfe Just & Co." verboten ist. Wie das Amt mitteilte, soll damit einer drohenden Beeinträchtigung des Preiswettbewerbs für Bauknecht-Haushaltsgeräte vorgebeugt werden."¹⁾ Die wiederholten Versuche von Bauknecht, auf das Preisverhalten des Hamburger Geschäftes Einfluß zu nehmen, lassen erwarten, daß ohne die einstweilige Anordnung durch einen Ausfall eines maßgeblichen Einzelhandelsunternehmers der Preiswettbewerb beim Angebot von Bauknecht-Geräten wesentlich beeinflusst und schließlich das Preisniveau angehoben würde"; begründete das Amt seinen Schritt. Einige bekannte Lieferantenfirmen, die ursprünglich die Diskonthäuser boykottierten, haben sich mittlerweile mit den Diskonthäusern arrangiert. Andere halten an ihren Boykottmaßnahmen fest. Unter den boykottierenden Lieferanten befinden sich besonders solche der Süßwaren- und Spiritiosenbranche. Einige Lieferanten hoben die Boykotte auf, nachdem die Diskonthäuser verzichtet hatten, mit den betreffenden Produkten nicht in der Werbung zu erscheinen. Den in einer Interessengemeinschaft zusammengeschlossenen Diskonthäusern wurde von ihrer Zentrale empfohlen, bei einigen Lieferanten nicht mit dem Begriff "Diskont" zu operieren.²⁾ Diese Möglichkeit besteht für die meisten

) Industrie-Kurier v. 10.12.63.

) Informationsbericht Nr. 30 der "Für Sie"-Interessengemeinschaft Mönchen-Gladbach

Diskonthäuser, da sie die entsprechenden Genehmigungen zum Großhandel besitzen. Einige Hersteller gingen unter dem Druck des Einzelhandels auch dazu über, ihre Erzeugnisse an Diskonthäuser unter Handelsmarken abzugeben.

"Blick durch die Wirtschaft" berichtete: Die Landeskartellbehörde bei der Senatsverwaltung für Wirtschaft hat den Verband Berliner Milch- und Lebensmittelkaufleute zur Stellungnahme über Berichte aufgefordert, wonach in der außerordentlichen Mitgliederversammlung einer Bezirksgruppe dieses Verbandes "seriösen Firmen empfohlen worden sei, ein neues Berlin Discounthaus mit zwei Geschäften nicht mehr zu beliefern." ¹⁾

6. Behördliche Bestimmungen:

Zunächst muß in Deutschland eine Einzelhandelsgenehmigung vorliegen, ehe jemand ein Diskonthaus eröffnen kann. Diese Einzelhandelsgenehmigung erreicht man, wenn man 5 Jahre in einer leitenden Stellung im Lebensmittelsektor tätig gewesen ist. Man erhält diese Genehmigung in diesem Falle vom Gewerbeamt ohne weiteres. Sollte dies nicht der Fall sein, muß man vor der Industrie- und Handelskammer eine Prüfung ablegen. Weiterhin ist zur Eröffnung eines Diskonthauses bei der Stadtverwaltung eine Bescheinigung über die Anmeldung eines Gewerbebetriebes einzuholen. Voraussetzung hierfür ist die vorliegende Einzelhandelsgenehmigung. In der Bescheinigung über die Anmeldung eines Gewerbebetriebes wird der Gegenstand eines Gewerbes angegeben. Eine entsprechende Bescheinigung muß für die Errichtung jeder Zweigniederlassung erneut eingeholt werden.

Besonders schwierig gestaltet sich die Auflage des Bauamtes für Diskonthäuser, die meistens, wenn auch nur geringfügig, umgebaut werden müssen. Hierfür sind ein Grundriß und ein Lageplan einzureichen. So muß z.B. auch

1) "Blick durch die Wirtschaft" Jahrg. 62 Nr. 141, S. 1

die Anbringung eines Firmenschildes beim Bauamt beantragt werden. Das Bauamt verlangt nähere Angaben über die Art der Beheizung für das neu zu eröffnende Diskonthaus.

Als weitere Behörde schaltet sich das Gewerbeaufsichtsamt ein. Hier werden u.a. folgende, für die Diskonthäuser schwierig zu erfüllende Auflagen gemacht: Das Gewerbeaufsichtsamt verlangt einen trittsicheren Fußboden, zugfreie Be- und Entlüftung, ausreichende Sozialräume. Außerdem muß genügend Abstand zwischen den einzelnen Verkaufstheken sein, so daß weite Verkehrswege für die Kunden dazwischen verbleiben. Jedes Diskonthaus wird von der zuständigen Berufsgenossenschaft überprüft, ob es den Unfallvorschriften genügt. Der jeweilige Brandverhütungs-Ingenieur kontrolliert, ob das Unternehmen brandsicher genug angelegt ist, z.B. ob Feuerlöscher in genügender Anzahl angebracht sind.

Zum Verkauf von Branntwein in Flaschen und Frischmilch sind je eine Sondererlaubnis gegen eine Gebühr beim Ordnungsamt zu beantragen. Die Konzession gestattet den Handel mit Branntwein in verschlossenen Flaschen, also keinen Ausschank. Diese allgemeinen Vorschriften stellen für Diskonthäuser ein besonderes Problem dar. Da die Durchführung dieser Bestimmungen oft mit besonderer Gründlichkeit geprüft wird, bedeutet dies für Diskonthäuser erhebliche Kosten. Da die meisten Diskonthäuser in alten Gebäuden, z.B. Lagerhallen, Reparaturwerkstätten und Kinos, eingerichtet werden, ist es besonders kostenspielig, den Anforderungen zu genügen. Die Diskontunternehmer starten mit einer relativ geringen Kapitalbasis, so daß die oft unerwartet hohen Kosten, die durch die behördlichen Bestimmungen verursacht werden, dem in der Gründung befindlichen Unternehmen erhebliche Schwierigkeiten bereiten. (So mußte ein Diskonter in Kettwig, der in einer ehemaligen Reithalle ein Diskonthaus eröffnen wollte, für 6.000,-- DM einen Holzfußboden einziehen lassen, da der Boden in der Reithalle den Bestimmungen nicht entsprach).

Viele Diskontunternehmen eröffneten ein Diskonthaus, ohne von diesen Bestimmungen Kenntnis zu haben, und wurden mit Ordnungsstrafen belegt.

Einige Diskonthäuser waren bereits eröffnet, mußten dann aber wieder vorübergehend geschlossen werden, da die entsprechenden behördlichen Genehmigungen aus Unkenntnis nicht eingeholt waren.

Der Primitivität und kostensparenden Einrichtung der Diskonthäuser sind somit in Deutschland enge Grenzen gesetzt. Außerdem werden Diskonthäuser, wie alle Einzelhandelsbetriebe der Lebensmittelbranche, laufend durch Lebensmittel-Überwachungsbehörden kontrolliert.

VII. Vergleich zwischen dem Diskonthaus und den übrigen Formen des Handels

Um das Spezifische des Diskonthauses zu analysieren, sollen die wesentlichen Merkmale des Diskonthauses den übrigen Handelsformen gegenüber gestellt werden. In einem Vergleich dieser Merkmale soll das Gemeinsame und Trennende der verschiedenen Handelsformen untersucht werden.

1. Standort:

Für den Erfolg eines Fachgeschäftes ist der richtige Standort mitentscheidend. Gerade ein Spezialgeschäft mit selten gefragten Waren kann nur dort bestehen, wo die nötige Nachfrage auftritt. Je mehr ein Fachgeschäft auf Grund seiner günstigen Lage gesehen und beachtet wird, desto größere Mengen selten nachgefragter Artikel werden verlangt und bestimmen daher den Erfolg des Fachgeschäftes.

Der Standort des Versandhauses richtet sich weniger nach der Nähe seiner Abnehmer als der günstigen Transportmöglichkeiten seiner Lieferanten. Der Standort ist für das Versandhaus von ungeordneter Bedeutung.

Während das Fachgeschäft auch in Nebenstraßen denkbar ist, wird das Warenhaus bestrebt sein, seinen Standort unbedingt in einer Hauptgeschäftsstraße zu finden. Das auf Massenabsatz eingerichtete Warenhaus ist auf einen verkehrsgünstigen Standort angewiesen.

Für den Supermarkt ist der richtige Standort entscheidend. Die von den Supermärkten angebotenen Waren werden zum großen Teil auf Grund von Impulskäufen erworben. Der Supermarkt muß daher bestrebt sein, einen verkehrsgünstigen Standort zu wählen.

Während die ersten Diskonthäuser in den 50er Jahren ihren Standort in Nebenstraßen und verkehrsungünstigen Gegenden wählten, trat hier in den letzten Jahren durch verschärften Wettbewerb ein entscheidender Wandel ein. Heute wählen die Diskonthäuser ähnlich den Supermärkten ihren Standort an verkehrsgünstigen Punkten. Der richtige Standort ist für den Erfolg eines Diskonthauses mitentscheidend.

Somit läßt sich feststellen, daß der Standort für das Fachgeschäft, das Warenhaus, den Supermarkt und das Diskonthaus von Bedeutung ist. Hingegen ist die Standortwahl beim Versandhaus weniger wichtig.

Für das moderne Diskonthaus läßt sich bei der Standortwahl eine Angleichungstendenz an die des Supermarktes feststellen.

2. Kapitalbedarf:

Die Einrichtung eines Fachgeschäftes erfordert relativ viel Kapital, da hierbei meist eine teure und solide Ausstattung benötigt wird. Das Verhältnis Anlage- zu Umlaufkapital dürfte zwar besonders bei größeren Fachgeschäften zu Gunsten des Umlaufkapitals gehen, jedoch wesentlich weniger stark als beim Diskonthaus.

Versandhaus und Warenhaus können nur mit großen Kapitalsummen rationell arbeiten.

Wegen der großen Sortimente benötigen beide beständig ein erhebliches Warenlager.

Der Unterschied zwischen dem Kapitalbedarf eines Supermarktes und eines Diskonthauses dürfte darin zu sehen sein, daß Diskonthäuser mit wesentlich primitiverer Ausstattung auskommen. Die Diskonthändler sehen gerade in der teureren Ausstattung, also der höheren Investition je qm, einen der wesentlichsten Kostenvorteile des Diskonthauses gegenüber SB-Läden.

3. Finanzierung:

Fachgeschäften, selbständigen SB-Läden und Diskonthäusern ist gemeinsam, daß sie keinen direkten Zugang zum Kapitalmarkt besitzen. Diese Unternehmen verfügen über nicht genug ausreichendes Garantiekapital. Warenhäuser und Versandhäuser haben fast immer die Möglichkeit, sich direkt auf dem Kapitalmarkt zu finanzieren. Einige größere Versandhäuser (Schwab, Neckermann) konnten ihren Kapitalbedarf in der Vergangenheit durch Beteiligung amerikanischen Kapitals decken. Auch die Supermärkte finden Zugang zum Kapitalmarkt, da sie teilweise Tochterunternehmen von Konzernen sind, so z.B. Otto Mess, Schätzlein, Schade & Füllgrabe. Die selbständigen SB-Läden und Supermärkte sind meist freiwilligen Ketten angeschlossen, die auch nach sorgfältiger Kreditwürdigkeitsprüfung Finanzierungshilfe gewähren. 75% der deutschen Diskonthäuser sind mit Fremdkapital finanziert. Die meisten von ihnen besitzen nur eine schwache Eigenkapitaldecke, die in der Vergangenheit zu Zusammenbrüchen wegen starker Expansion führte. Der auch bei Diskonthäusern bestehende Zusammenschluß erstreckt sich nicht auf die Finanzierung.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, daß sich zumindest im augenblicklichen Zeitpunkt das Diskonthaus den anderen Einzelhandelsformen gegenüber in Bezug auf die Finanzierung in einer nachteiligen Situation befindet.

4. Beschaffung:

Besonders kleinere Fachgeschäfte schalten in stärkerem Maße den Großhandel ein als dies bei den übrigen Einzelhandelsformen der Fall ist. Das Warenhaus, Versandhandel, Supermarkt und Diskonthaus sind bestrebt, weitgehend unter Ausschluß des Großhandels direkt beim Produzenten zu kaufen. Die Versandhäuser und Warenhäuser bedienen sich teilweise sogar eigener Produktionsstätten. (Dies gilt allerdings auch für größere Fachgeschäfte und einen Teil der Supermarkt-Unternehmen).

Das Diskonthaus hebt sich in seiner Beschaffungspolitik von den übrigen Handelsformen dadurch ab, daß der Preis einer Ware mehr im Vordergrund steht als der Bekanntheitsgrad dieser Ware. Das bedeutet nicht, daß die Diskonthäuser im Gegensatz zu ihren Konkurrenten qualitativ geringwertige Ware einkaufen. Es scheint jedoch so zu sein, daß Diskonthäuser, um ihren Kunden preisliche Vorteile bieten zu können, Waren einkaufen, die zwar qualitativ gleichwertig sind, jedoch durch geringeren Bekanntheitsgrad preiswerter eingekauft werden können. Die Marktstellung auf der Beschaffungsseite dürfte zweifellos für die Warenhäuser, den Versandhandel und die großen Supermarktunternehmen stärker sein als dies bei den Diskonthäusern der Fall ist. Hieraus dürften sich auch einkaufsmäßig preisliche Vorteile zu Ungunsten der Diskonthäuser (preisliche Nachteile für die Diskonthäuser?) ergeben.

5. Marktstruktur:

Die fünf miteinander in Vergleich gesetzten Einzelhandelsformen sehen sich alle auf dem Beschaffungsfeld unvollkommenen Märkten gegenüber.

Es läßt sich vorstellen, daß das Fachgeschäft mit seinem Spezialsortiment, die großen Versand- und Warenhäuser ebenso wie die Filial-Supermärkte mit ihren gesonderten Einkaufsabteilungen eine bessere Markttransparenz gewinnen als die selbständigen SB-Läden und die Diskonthäuser, besonders die kleineren unter ihnen. Ob diese größere Markttransparenz durch Hemmnisse in der Organisation innerhalb der größeren Unternehmen kompensiert wird, kann an dieser Stelle nicht Zweck der Untersuchung sein.

Einkaufsvorteile scheinen aber sowohl bei den Warenhäusern wie auch bei den Supermärkten gegenüber den Diskonthäusern für die Teile des Lebensmittel-Sortiments zu bestehen, die durch Importe gedeckt werden. Diese meist großen Handelsformen haben eigene Importfirmen. So ist es auch erklärlich, daß gerade im Sektor Importkonserven die Diskonthäuser teilweise die Preise der Konkurrenz nicht einzuhalten vermögen.

Auf dem Absatzfeld ergibt sich für das Diskonthaus die Marktform der polypolistischen heterogenen Konkurrenz. Für die Warenhäuser und Supermärkte dürfte diese Marktform ebenfalls der Regelfall sein. Der Versandhandel mit vollem Sortiment tritt als Oligopolist auf, wenn er reinen Katalogversand betreibt. In seiner zweiten Form der Gründung von Verkaufsgeschäften sieht sich der Versandhandel ebenfalls der polypolistischen heterogenen Konkurrenz gegenüber. Auch das Fachgeschäft befindet sich normalerweise in heterogener polypolistischer Konkurrenz, kennt aber, besonders in neugegründeten Stadtvierteln, auch die Form des Oligopols. Mitunter treten kleinere Fachgeschäfte auch als Monopolisten auf.

6. Organisation:

Ähnlich wie die meisten Fachgeschäfte und viele SB-Läden bzw. Supermärkte stellen die Diskonthäuser mit 4, 3 Angestellten kleine, mittelständische Familienbetriebe dar.

Während besonders Fachgeschäfte jedoch auf Fachpersonal Wert legen, stellten die Diskonthäuser teilweise aus Mangel an Fachkräften, teilweise auch wegen der geringeren Gehaltsforderungen ungelernte Verkaufskräfte ein. Dies mag im Gegensatz zum Fachgeschäft für das relativ einfache Sortiment der Diskonthäuser genügen.

Viele Verbraucher, die eine gründliche Aufklärung über das eine oder andere von ihnen zu erwerbende Produkt haben möchten, werden sich mit der geringen Fachkenntnis der Verkaufskräfte in einem Diskonthaus jedoch nicht zufrieden geben.

Im Gegensatz zu vielen Warenhäusern und Supermärkten haben die Diskonthäuser nicht eine Größe erreicht, die eine Dezentralisierung erfordert. Alle Anordnungen erfolgen in den Diskonthäusern von einer Zentrale, meist dem Unternehmer selbst.

Bei ihrer Entstehung waren die Diskonthäuser zunächst bestrebt, durch eine im Verhältnis zu den übrigen Handelsformen einfachere Organisation Kostenvorteile zu erwirtschaften. Im Verlauf der Entwicklung erkannten die Diskonternehmer jedoch die Notwendigkeit einer kontrollierenden Organisation an, da deren Fehler verschiedentlich, so zum Beispiel durch Diebstähle, erhebliche Verluste brachten. Teilweise ging der ursprüngliche Kostenvorteil der einfacheren Organisation auch durch die ständige Expansion und die damit verbundene zusätzliche organisatorische Auswertung verloren.

Insgesamt läßt sich feststellen, daß sich die Diskonthäuser ebenso wie die übrigen Handelsformen bei der Organisation besonders dem Arbeitskräftemangel gegenübersehen. Es läßt sich vermuten, daß die übrigen Handelsformen durch den organischeren Aufbau ihrer Organisation eine ausgewogenere Organisation aufweisen als die Diskonthäuser. (Es

läßt sich vermuten, daß die Organisation der übrigen Handelsformen durch ihren organischeren Aufbau ausgewogener ist als die der Diskonthäuser?). Hier führt das Fehlen geeigneter Zwischenglieder dazu, daß bei den Diskonthäusern der dispositive Faktor meist ins Minimum gerät.

7. Lagerhaltung:

Die Diskonthäuser unterhalten meist keine vom Verkaufsraum getrennten Läger, um Kosten zu sparen. Im Gegensatz zu den übrigen Handelsformen wird zwecks Kostenreduzierung eine gewisse der Kunden durch im Verkaufsraum lagernde, unausgepackte Kartons in Kauf genommen. Dadurch wirken Verkaufsräume in Diskonthäusern im Gegensatz zu denen anderer Handelsformen mitunter primitiv, und es herrscht eine größere Unordnung. Hierdurch wurden in der Vergangenheit verschiedentlich Kunden vom Kauf im Diskonthaus abgehalten, so daß sich die Diskonthäuser zu einer gewissen, wenn auch vorläufig noch nicht vollkommenen Angleichung an die Lagerungsmethoden der übrigen Handelsformen angeschlossen haben. Das Lager der Diskonthäuser befindet sich zwar im Verkaufsraum, die Ware wird jedoch so gelagert, daß die nicht ausgepackte Ware möglichst den Kunden weder sichtbar noch sie behindert.

Versandhäuser, Warenhäuser und Filial-Supermarktunternehmen unterhalten Zentralläger, von denen sie ihre Verkaufsstellen beliefern.

8. Betriebskontrolle:

Den Diskonthäusern fehlt meistens eine genaue Betriebskontrolle. Die Ursachen hierfür mögen teilweise darin liegen, daß die Diskonthäuser sich noch im Aufbau befinden, teilweise die Unternehmer stark überarbeitet und in einigen Fällen auch unfähig sind, ihre Betriebe zu kontrollieren.

Die Diskonthäuser haben auch nicht die Größe erreicht, die den rationellen Einsatz von elektronischen Geräten zur ständigen Betriebskontrolle ermöglicht, wie das bei den größeren Geschäften ihrer Konkurrenten der Fall ist.

Es erscheint für die Diskonthäuser ratsam, um gegenüber den übrigen Handelsformen bestehen zu können, den Nachholbedarf an Kontrollmaßnahmen über die eigene Betriebsgebarung aufzuholen.

9. Produktgestaltung:

Allen Handelsformen ist wegen des scharfen Wettbewerbes das Interesse an einer möglichst verkaufsgünstigen Produktionsgestaltung eigen. Die Diskonthäuser arbeiten mit weniger Personal als die übrigen Handelsformen. Daher sind sie bei ihrem regelmäßig in Selbstbedienung durchgeführten Verkaufssystem noch stärker auf werbewirksame Warenaufmachung angewiesen als Fachgeschäfte und Warenhäuser, die teilweise in Bedienung verkaufen. Dem Diskonthaus fehlt ebenso wie dem Versandhandel der Verkäufer als Mittler zwischen Ware und Kunden. Auch ist die Produktgestaltung von noch stärkerer Bedeutung bei den Diskonthäusern als bei den übrigen Handelsformen, da die Diskonthäuser unbekannte Produkte führen. Die übrigen Handelsformen führen durch Werbung dem Verbraucher bekannte Waren, besonders die Markenartikel gelten als durch Werbung vorverkauft.

Alle Handelsfirmen bringen verschiedene Waren als Eigenmarken.

10. Sortimentsgestaltung:

Im Unterschied zu den übrigen Handelsformen führen die Diskonthäuser ein stark beschränktes Sortiment.

Nach Ermittlung des Verfassers werden nur ca. 800 Artikel des Lebensmittelbereiches und Artikel des täglichen Bedarfs geführt. Nach einer anderen Untersuchung setzt sich das Sortiment des Diskonthauses nur aus 400 Artikeln zusammen.¹⁾ In Selbstbedienungsläden werden zwischen 3.000 und 5.000 Artikel geführt.

Das Einheitspreisgeschäft Woolworth bietet heute ca. 25.000 Artikel in seinen Läden an.²⁾

Das Diskonthaus ist bestrebt, ausschließlich problemlose Ware zu führen. Von verschiedenen Diskonthäusern wird jedoch auch Obst, Gemüse und Frischfleisch geführt. Hierbei wird in Bedienung verkauft.

Warenhaus und Versandhaus führen ein wesentlich breiteres Sortiment als das Diskonthaus. Auch hinsichtlich der Sortimentstiefe sind Fachgeschäfte und Warenhäuser dem Diskonthaus überlegen. Das Sortiment des Supermarktes dürfte zwar wesentlich breiter, aber weniger tief als das des Diskonthauses sein.

11. Absatzmethode:

Den untersuchten Handelsformen ist der direkte Absatz an den Endverbraucher gemeinsam. Fachgeschäfte und Filialunternehmen verkaufen teilweise in Bedienung. Die meisten von ihnen sind jedoch bestrebt, sich auf Selbstbedienung umzustellen. Die Form der Selbstbedienung benutzen Warenhäuser, Supermärkte und die Diskonthäuser als Absatzmethode. Einzelne Warengruppen werden jedoch in Bedienung verkauft, zum Beispiel Obst, Gemüse und Frischfleisch.

Im Gegensatz zum Diskonthaus liefern viele Warenhäuser und Fachgeschäfte den Kunden die Ware an.

1) Fachblatt für Selbstbedienung, Heft 8, August 1962

2) FAZ 25.4.64

Kleinere Fachgeschäfte kreditieren dem Kunden die gekaufte Ware. Das Diskonthaus verkauft ausschließlich gegen bar. Das Versandhaus stützt sich auf zwei Absatzkanäle: Neben dem Kataloggeschäft wird in immer stärkeren Ausmaße der Aufbau der eigenen Ladengeschäfte betrieben.

Zwar dürfte das Diskonthaus eine noch weitergehende Selbstbedienung als der Supermarkt durchführen. Dies liegt an dem noch stärkeren Personalmangel. Allerdings läßt sich eine Annäherung zwischen der Absatzmethode des Supermarktes und des Diskonthauses nicht verkennen.

12. Werbung:

22% der vom Verfasser befragten Diskont-Unternehmer führen keine Werbung durch. Besonders in den Gründungsjahren der Diskonthausbewegung in Deutschland wurde aus Kostengründen keine regelmäßige Werbung durchgeführt. Die übrigen Handelsformen zwangen die Diskonthäuser nach und nach zu verstärkter Werbung. Der Grundgedanke der Diskonthauswerbung ist neben der Herausstellung des niedrigen Preises die Aufklärung über das besondere Vertriebssystem des Diskonthauses. Es wird darauf hingewiesen, daß ein bestimmter Preis kein vorübergehendes Sonderangebot, sondern der ständige Verkaufspreis des Diskonthauses ist. Die übrigen Formen des Handels betreiben stärkere Werbung als das Diskonthaus, besonders die Supermärkte, Warenhäuser und die in freiwilligen Ketten zusammengeschlossenen Fachgeschäfte führen gemeinsame Werbeaktionen durch.

Die Diskonthäuser sind hierzu nicht in der Lage, da die Werbekosten für die wenigen bestehenden Diskonthäuser zu hoch sind und nicht auf genügend Stellen verteilt werden können. Das Werbemedium des Schaufensters wird vom Fachgeschäft, vom Supermarkt und vom Warenhaus zur Schau-stellung seiner Waren besonders genutzt. Die meisten Diskonthäuser besitzen keine Schaufenster.

Die Werbung des Versandhauses erfolgt hauptsächlich durch Versendung des Kataloges.

13. Preispolitik:

In ihrer Preispolitik weichen die Diskonthäuser am meisten von allen anderen Handelsformen ab. Fachgeschäfte, Warenhäuser und Supermärkte führen einen wesentlich größeren Anteil von preisgebundenen Markenartikeln als das Diskonthaus.

Die beim Verkauf dieser Artikel erreichten, hohen Handelsspannen dienen als Ausgleich für die mit geringem Gewinn abgegebenen Sonderangebote. Im Gegensatz zu dieser Mischkalkulation teilt das Diskonthaus sein Sortiment in verschiedene Kalkulationsgruppen je nach Lagerumschlag ein und belegt die einzelnen Artikel innerhalb der Kalkulationsgruppen mit gleichen Spannen. Die Kalkulation des Diskonthauses richtet sich also stärker nach der Kosten-Verursachung eines Artikels.

Die von den Diskonthäusern abgelehnte Preisbindung stellt die Existenzgrundlage für die kleineren Lebensmittelfachgeschäfte dar. Es läßt sich zwar nicht mit Sicherheit voraussagen, ob beim Fortfall der Preisbindung ein Umsatzzuwachs bei Diskonthäusern oder stärker bei Supermärkten einsetzen würde, sicher ist aber, daß der größte Teil der kleineren Lebensmittelgeschäfte nach Aufhebung der Preisbindung nicht länger lebensfähig wäre.

Ein weiteres preispolitisches Unterscheidungsmerkmal liegt in dem von Diskonthäusern fastausschließlich angewandten Nettopreis-System. Die Mehrzahl der Filial-Supermarkt-Unternehmen, Warenhäuser und Fachgeschäfte verkaufen zu Bruttopreisen. Beim Kauf erhält der Kunde dann Rabattmarken.

In der vorliegenden Arbeit wird als stringentes Merkmal des Diskonthauses das im Vergleich zu den Konkurrenten preiswertes Angebot des Gesamtsortimentes im Durchschnitt definiert. Diese Aussage kann wegen der in den übrigen Handelsformen durchgeführten Ausgleichskalkulation nicht für jeden einzelnen Artikel gelten.

Bei einem Kalkulationsvergleich der verschiedenen Handelsformen stellt sich die Frage, wo der Verbraucher wohl preislich am vorteilhaftesten einkauft.

Die niedrigsten Preise könnte der Verbraucher wahrnehmen, wenn er seinen Bedarf ständig nur durch Sonderangebote deckte. Hier erhält er Preise, die fast den Einkaufspreis des Handelsunternehmens erreichen. Voraussetzung für diese Wahrnehmung der niedrigsten Preise ist aber genaue Marktübersicht und die Zeit und Energie des Verbrauchers, die Sonderangebote in verschiedenen Geschäften zu kaufen. Auch müßte der Verbraucher eine gewisse Lagerhaltung selbst betreiben, um die günstigsten Sonderangebote auf Vorrat kaufen zu können.

Dieses preislich günstigste Einkaufsverfahren dürfte in der Realität aber an verschiedenen Faktoren scheitern. Die Hausfrau hat weder die Zeit noch die Energie, sich ständig eine Marktübersicht zu verschaffen, die den preiswertesten Einkauf garantiert. Für den Verbraucher erscheint in preislicher Hinsicht die über das gesamte Sortiment gesehene durchschnittliche Einkaufersparnis des Diskonthauses vorteilhafter als die Mischkalkulation.

Denn der Verbraucher kauft in einem Geschäft nicht nur die Sonderangebote, sondern deckt aus Zeitmangel und Bequemlichkeit möglichst seinen gesamten Bedarf unter einem Dach.

Um die betriebswirtschaftlichen Merkmale der einzelnen Han-

delsformen zu vergleichen wird das "Profilverfahren" angewandt.¹⁾ Zunächst werden die Profile für das Fachgeschäft, das Warenhaus, das Versandhaus und den Supermarkt dargestellt.

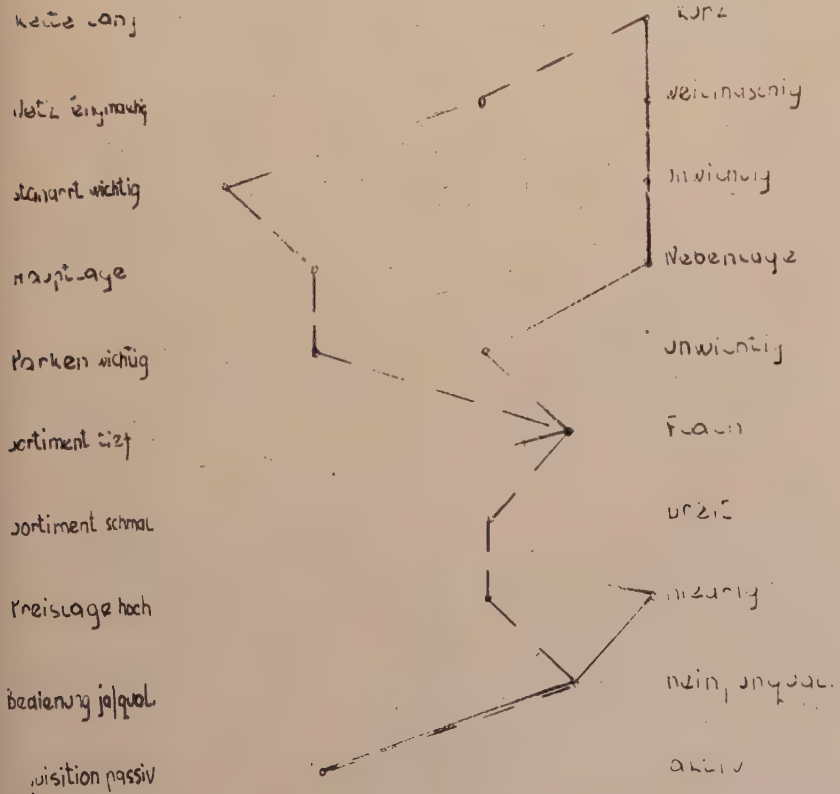
Die folgende Graphik zeigt die betriebswirtschaftlichen Merkmale des ursprünglichen Diskonthauses im Vergleich zum heutigen Diskonthaus. In der dritten Graphik wird ein Profilvergleich verschiedener Handelsformen durchgeführt.

Es ist ersichtlich, daß das heutige Diskonthaus am meisten der Handelsform des SB-Landes bzw. des Supermarktes und des Warenhauses ähnelt. Die Handelskette ist beim heutigen Diskonthaus nur geringfügig kürzer als beim Supermarkt. Aus der graphischen Darstellung läßt sich ersehen, daß der Standort für beide Betriebsformen dieselbe Bedeutung aufweist. Beide bevorzugen die gleiche Lage. Sowohl Diskonthaus wie Supermarkt benötigen Parkplätze für ihre Kunden. Das Diskonthaus bietet allerdings ein tieferes Sortiment als der Supermarkt. Das Sortiment des Supermarktes erscheint jedoch breiter als das des Diskonthauses. In der Preislage dürften die heutigen Diskonthäuser nur noch geringfügig unter denen der Supermärkte liegen. Beide verfügen im wesentlichen über unqualifiziertes Verkaufspersonal. Die Werbung des heutigen Diskonthauses ist noch passiver als die des Supermarktes, ähnelt dem Supermarkt aber schon stärker als die des ursprünglichen Diskonthauses. Diese aus dem Profilvergleich abzulesende besondere Verwandtschaft zwischen dem Supermarkt und dem Diskonthaus führt dazu, daß viele Praktiker das Diskonthaus als Supermarkt bezeichnen und jegliche Unterschiede bestreiten.

Wie ist das zahlenmäßige Verhältnis zwischen Supermarkt und Diskonthaus?

1) Das Profilverfahren wurde von Dr. Heinz Winhold anläßlich der vierten schweizerischen Handelstagung 1961 entwickelt. Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel, Bd. 5, 1961, St. Gallen.

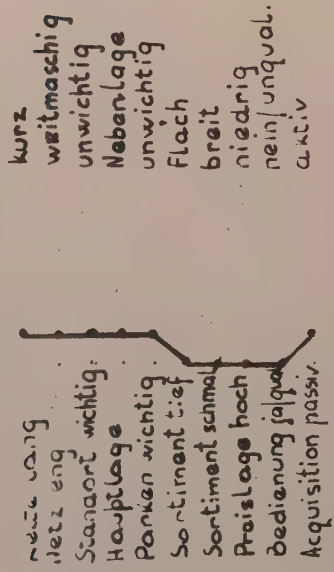
Profil für ursprüngliche Diskontinuität und für das heutige Diskontinuität



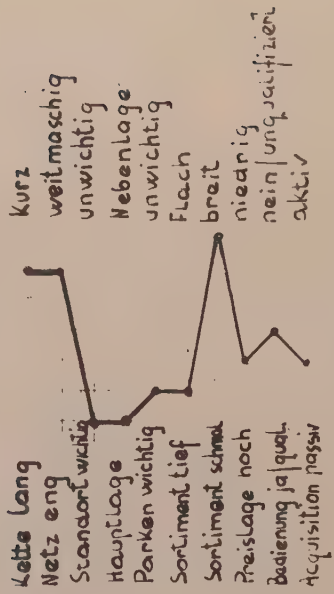
— ursprüngliche Diskontinuität

... heutiges Diskontinuität

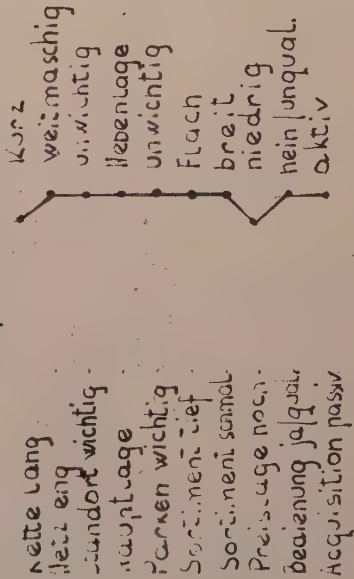
Profil für Fachgeschäft



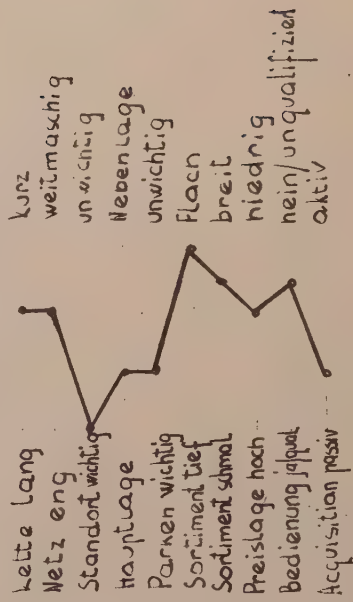
Profil für Warenhaus



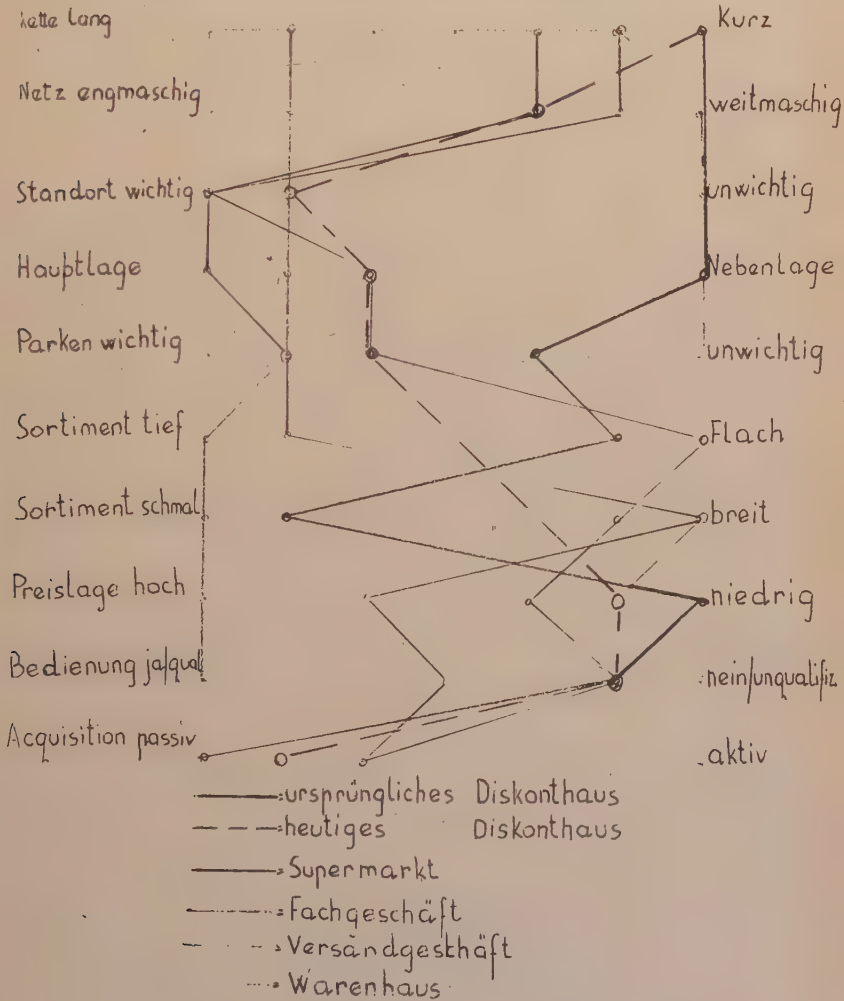
Profil für Versandhaus



Profil für Supermarkt



Profilvergleich einiger Handelsformen



Ende 1964 werden in der Bundesrepublik 950 bis 1.000 Supermärkte bestehen.¹⁾ Anfang 1964 waren es 720. Der größte Teil der Supermärkte gehört Filialunternehmen und Warenhäusern. Von 950 bis 1.000 erwarteten Supermärkten am Ende des Jahres 1964 gehören nur 45 selbständigen Unternehmern. Die optimale Verkaufsfläche des Supermarktes liegt zwischen 400 und 600 qm.

Anfang 1964 gab es ca. 2.000 Diskonthäuser in Deutschland, die fast ausschließlich mittelständischen Unternehmen gehören. Diese Zahl wird sich bis Ende des Jahres 1964 nicht wesentlich verändern. Genaue Statistiken über die Zahl der Diskonthäuser liegen nicht vor. Die optimale Verkaufsfläche wird von Diskonthändlern ebenfalls mit ca. 400 qm angegeben.

Im Dezember 1963 bestanden 46.794 Selbstbedienungsläden in der Bundesrepublik.²⁾ Am 1.1.1963 gab es 7.739 SB-Filialen. Hiervon entfielen 72% auf Lebensmittelfilialbetriebe und 28% auf Konsumgenossenschaften.³⁾ Bei SB-Läden besteht ein starker Trend zu größeren Ladeneinheiten. Die durchschnittliche Verkaufsfläche der Selbstbedienungsläden erhöhte sich 1962 auf 158 qm. 1961 betrug sie noch 155 qm.

In einer Untersuchung des Fachblatts für Selbstbedienung wird die durchschnittliche Verkaufsfläche des Diskonthauses für 1962 mit ca. 100 qm angegeben.⁴⁾

Bei der 1963 durchgeführten Befragung ermittelte der Verfasser eine durchschnittliche Verkaufsfläche von 162 qm für das Diskonthaus. Nach diesen Angaben gleicht die

1) vergl. FAZ vom 15.4.1964

2) vergl. FAZ vom 15.4.1964

3) vergl. Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 6
Jahrgang 63, S. 5

4) vergl. Fachblatt für Selbstbedienung, Heft 8, Aug. 62

durchschnittliche Verkaufsfläche der SB-Filiale mit 158 qm der durchschnittlichen Verkaufsfläche des Diskonthauses mit 162 qm. Diese Verkaufsfläche liegt allerdings beträchtlich unter der als optimal empfundenen Fläche von 400 qm.

Zukünftige Entwicklung

In seiner gegenwärtigen Form scheint ein starker Abwärtstrend für das Diskonthaus unvermeidbar.

Diese zunehmend kritischer werdende Situation wird sowohl von der Absatzseite wie auch von der Kostenlage her verursacht. In Deutschland fehlen verschiedene wichtige Voraussetzungen, die das Entstehen der amerikanischen Diskonthäuser begünstigen. So dürfen die deutschen Diskonthäuser ihre Geschäfte nicht in den Abendstunden geöffnet halten. Das deutsche Wettbewerbsrecht und die Preisbindung der zweiten Hand schalten den preislichen Wettbewerb für das von den Diskonthäusern angebotene Sortiment weitgehend aus. Während amerikanische Diskonthäuser besonders kostspielige Waren anbieten, zum Beispiel Gebrauchsgüter wie Fernseher, Kühlschränke usw. führen die deutschen Diskontunternehmen fast ausschließlich Lebensmittel, Artikel also mit äußerst geringem Stückwert. Hierbei fällt dem Verbraucher ein niedriger Preis naturgemäß weniger stark auf als beim Einkauf eines teuren Gebrauchsgegenstandes. Deshalb honorierten die Kunden die ihnen gebotenen Preisvorteile zunächst stärker. In zunehmendem Maße werden sie die durch Diskonthäuser gebotenen Vorteile preislicher Art nicht mehr bewußt wahrnehmen und kostenverursachende Nebenleistungen stärker als niedrigere Preise honorieren.

Diese Tendenz zwang die Diskontunternehmer bereits in den letzten zwei Jahren zu einer Angleichung an die Handelsform des SB-Ladens und Supermarktes. Durch diese Assimi-

lierung gehen die Kostenvorteile des Diskonthauses gegenüber anderen Handelsformen verloren.

Es erscheint unwahrscheinlich, daß die meisten der Diskonthäuser diese Tendenz erkennen und finanziell in der Lage sind, die entsprechenden Umstellungsinvestitionen vorzunehmen.

Diese Prognose schließt aber nicht aus, daß einige rationell arbeitende Unternehmen mit umfassendem Sortiment an hervorragenden Standorten in größere Dimensionen wachsen. Hierbei scheinen sich allerdings keine Diskonthäuser von der Größe der amerikanischen Unternehmen zu entwickeln.

Literaturverzeichnis

Fachbücher:

- Jacobi, Dr. Helmut : "Der Wandel im Einzelhandel in markttheoretischer und marktpsychologischer Sicht", in Wandel im Handel, herausgegeben von Prof. Dr. Carl Christian Behrens, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden
- Gutenberg, Erich : Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II, "Der Absatz", 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin-Göttingen-Heidelberg, 1959
- Seyffert, Rudolf : Wirtschaftslehre des Handels, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 3. Auflage, 1957
- de Neergard, Bruno : Notizen und Gesichtspunkte über die USA-Reisen 1961-1962, III. Teil - Diskonthäuser, in Sweda-News, Febr. 63
- Ith, Hans : "Das Diskonthaus in den USA", Veröffentlichung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Universität Freiburg Schweiz
- Strasser, Arnold K.: "Das Diskonthaus in den USA", in "Das Diskonthaus", Schriftenreihe der Stiftung "Im Gruene", Bd. 26, Econ-Verlag, Düsseldorf 1962
- Bachmann, Dr. Hansruedi : "Die jüngere Entwicklung im Einzelhandel" Verlag P.G. Keller, Winterthur 1959
- Gross, Herbert : Die Preisbindung im Handel, Econ-Verlag
- Behrens, Dr. Carl Christian : Wandel im Handel
- Rhein, Eberhard : "Das Diskonthaus, eine neue Vertriebsform in den USA", Schriften der Forschungsstelle für Konsumwirtschaft, herausgegeben von Dr. Erich Potthoff, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen

- Barnet, E.M. : in "Das Diskonthaus" Schriftenreihe
der Stiftung "Im Gruene", Bd. 26
- Weinhold, Dr.
Heinz : in: "Das Diskonthaus, "Schriften-
reihe der Stifung "Im Gruene" Band 26,
Econ-Verlag, Düsseldorf 1962
- Weinhold, Dr.
Heinz : " Das Diskontgeschäft in Europa", in:
Das Diskonthaus, eine Revolution im
Einzelhandel, Stiftung "Im Gruene"
- Cauwe, M. : "Das Diskonthaus in Belgien", in:
Das Diskonthaus, Econ-Verlag, Düssel-
dorf, Bd. 26, Schriftenreihe
"Im Gruene"
- Keddie, David : "Das Diskonthaus in England" in:
Das Diskonthaus, Econ-Verlag, Düssel-
dorf
- Bindlingmeier,
Joh. : Wandlungen in den Geschäftsprinzipien
der Diskonthouses als Ausdruck der
Dynamik im Einzelhandel" in : Wandel
im Handel, Prof. Carl Christian
Behrens, Gabler-Verlag, Band 6
- Wild, Rolf : "Das Diskonthaus in Deutschland" in:
Das Diskonthaus
Das Diskonthaus, eine Revolution im
Einzelhandel, Stiftung "Im Gruene"
- Gantzel, Klaus-
Jürgen : Wesen und Begriff der Mittelstand-
dischen Unternehmungen, Köln 1961

Fachzeitschriften:

"Verschärfter Wettbewerb unter den Diskonthäusern," in:
Fachblatt für Selbstbedienung, Heft 9

Mellerowicz, K.: "Handelsspanne und Diskonthäuser", in:
Zeitschrift für Betriebswirtschaft
März 1958

"Diskont-Verkäufe in Grenzen", in Darmstädter-Echo, 6.3.63
Business-Week, 18.8.1962

a.a.O., ebenda

Discount-Merchandiser, Juli 62

W.R. Davidson und "Die Zukunft des Diskontwesens", Journal
A.F. Doody of Marketing, Januarausgabe 1963

Rhein, Eberhard: "Diskonthäuser in den USA und in Deutsch-
land", in: Zeitschrift für Betriebswirt-
schaft, Nr. 6

"Fortune" nach einem Bericht der FAZ vom 24.8.1963

Eugene Ferkauf in "Time", 6. Juli 1962

Schweiz. Konsumverein, Basel

Sweda-News, Februar 63, Seite 7

"Käuferclubs sind Diskonthäuser der geschlossenen Tür"
in: Fachblatt für Selbstbedienung

Discount Merchandiser v. 31.12.61

a.a.O.

Mann, Joseph: "Der Zerfall der Diskonthäuser in den USA",
Tages-Anzeiger, Zürich, 22.4.63

"Die Position der amerikansichen Diskonthäuser",
Schweizerischer Konsumverein, Basel

Sweda-Information, Sonderdruck aus "Schweiz. Konsum-Verein"

"Der Lebensmittelgroßhandel", Heft 606, Jahrgang 63

"Fachblatt für Selbstbedienung und Supermarkt", Heft 2,
Jahrgang 62

a.a.O. Heft 7, Jahrg. 62

a.a.O. Heft 6, Jahrg. 62

"Discounters ship at British ways" in Business-Week,
18.8.62, Übersetzung vom Verfasser

Fachblatt für Selbstbedienung, Heft 5, Mai 1963
a.a.O. Heft 8, August 1962
a.a.O. Heft 7, Juli 1962

"Selbstbedienung und Supermarkt, Oktober 1962

Fachblatt für Selbstbedienung, Juni 62, Heft 6

Osel, Werner, im Sonderdruck des "Handelsblatt" Nr. 233
5.12.62

Das Fachblatt für Selbstbedienung, Januar 1963, 7. Jahrgang, Heft 1, S. 30

Industrie-Kurier vom 10.12.63

Informationsbericht Nr. 30 der "Für Sie" Genossenschaft
Mönchen-Gladbach

"Blick durch die Wirtschaft" Nr. 141, Jahrgang 62

Vortrag:

Brightman, Emerson E., Vice President of Grand Union Co.,
Vortrag gehalten an der Harvard Business School

Lebenslauf

Am 18. Januar 1939 wurde ich, Ulf Cloppenburg, als ältester Sohn des Kaufmanns James Cloppenburg, wohnhaft Düsseldorf, Malkastenstraße 19, und seiner Ehefrau Lore geb. Zimmermann in Berlin geboren.

Ostern 1946 wurde ich in die katholische Volksschule in Ratingen (Nordrhein-Westfalen) eingeschult, die ich vier Jahre besuchte.

Von 1950 bis 1958 besuchte ich das Geschwister Scholl-Gymnasium in Düsseldorf.

Nach meiner Reifeprüfung Ostern 1958 studierte ich an der Johann Wolfgang Goethe - Universität zu Frankfurt zwei Semester Wirtschaftswissenschaft, ab Sommer - Semester 1959 ebenfalls Wirtschaftswissenschaften in Köln, wo ich im Dezember 1962 das Diplom - Examen bestand.

Seit dem Sommer - Semester 1963 studierte ich an der Universität Basel und promovierte, mit dem Thema "Die deutschen Diskonthäuser", im Wintersemester 1964/65 zum Dr. rer. pol.

Die Dissertation entstand unter Leitung von Professor Dr. Jacques Stohler, Korreferent Professor Dr. Gottfried Bombach.

Lebenslauf

Am 18. Januar 1939 wurde ich, Ulf Cloppenburg, als ältester Sohn des Kaufmanns James Cloppenburg, wohnhaft Düsseldorf, Malkastenstrasse 19, und seiner Ehefrau Lore, geb. Zimmermann in Berlin geboren.

Ostern 1946 wurde ich in die katholische Volksschule in Ratingen (Nordrhein-Westfalen) eingeschult, die ich vier Jahre besuchte.

Vom 1950 bis 1958 besuchte ich das Geschwister Scholl-Gymnasium in Düsseldorf.

Nach meiner Reifeprüfung 1958 studierte ich an der Johann Wolfgang Goethe-Universität zu Frankfurt zwei Semester Wirtschaftswissenschaft, ab Sommer-Semester 1960 ebenfalls Wirtschaftswissenschaften in Köln, wo ich im Dezember 1962 das Diplom - Examen bestand.

Seit dem Sommer - Semester 1963 studierte ich an der Universität Basel und promovierte mit dem Thema "Die deutschen Diakonhäuser" im Wintersemester 1964/65 zum Dr. rer. pol.

Vorlesungen und Übungen besuchte ich bei folgenden Dozenten:

In Frankfurt: Prof.Dr. Sauermann, Prof.Dr. Blind, Prof.Dr. Hax, Prof.Dr. Glübel, K. Richter, Prof.Dr. Wittmann, Prof.Dr. Moxter, Prof.Dr. Ritter, Prof.Dr. Neumark, Prof.Dr. Fraenkel, Dr. Kasten.

In Köln: Prof. Dr. Schmolders, Dr. Seidenfuss,
Prof. Dr. Wessels, Prof. Dr. Berkenkopf, Prof. Dr.
Bente, Prof. Dr. Müller-Armack, Prof. Dr. Gutenberg,
Prof. Dr. Beste, Prof. Dr. Weisser, Prof. Dr. Kraus,
Dr. König, Prof. Dr. von Wiese, Prof. Dr. Süß,
Prof. Dr. Rose, Prof. Dr. Lehmann, Prof. Dr. Roehrbein,
Prof. Dr. Berges, Prof. Dr. Seyffert, Prof. Dr. Jahhreis,
Prof. Dr. Rehfeldt, Prof. Dr. Aprath, Prof. Dr. Ringel,
Prof. Dr. Erman, Prof. Dr. Brack, Prof. Dr. Funke,
Prof. Dr. Hundertmark, Prof. Dr. Baldus, Prof.
Dr. Ricken, Prof. Dr. Breuer, Dr. Gälgen, Prof.
Dr. Rittershausen, Prof. Dr. Münstermann, Prof.
Dr. Schlüter, Prof. Dr. Spitaler, Prof. Dr. Kutzelnigg,
Dr. Hansmeyer.

In Basel: Prof. Dr. Salin, Prof. Dr. Bombach,
Prof. Dr. Stohler, Prof. Dr. Zimmermann, Prof.
Dr. Imboden, Prof. Dr. Spire, Prof. Dr. Guth.

Die Dissertation entstand unter Leitung von Professor
Dr. Jacques Stohler, Korreferent Professor Dr. Gottfried
Bombach.

Zur Zeit bin ich als Einarbeiter bei dem Warenhaus-
konzern Karstadt in der Filiale Duisburg beschäftigt.

